



544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



**Проект TEMPUS ELITE «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**

О.Г. Романовський, О.С. Пономарьов, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІДЕРА

Навчальний посібник

Харків - 2017

УДК 316.46:005
ББК- 88.5

P- 69

Рекомендовано до друку редакційно – видавничою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», протокол № 3 від 22.12.2016 р

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Воробйова Євгенія В'ячеславівна , доцент кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Хомуленко Тамара Борисівна, професор кафедри практичної психології, Харківський національний педагогічний університет ім.Г.С. Сковороди

P 69 Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. – Харків, 2017 р. – 100 стор.

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

УДК 316.46:005
ББК- 88.5

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)

Опис модуля «Психологія управлінської діяльності лідера»

Мета модуля – є формування основ професійного досвіду та одержання знань навички формування команди, іміджу, розуміння розвитку сучасного лідерства та його різновидів та запобігання краху лідера.

Цільова аудиторія – керівники бізнес-організацій, засновники start up проектів, бізнес-тренери, HR-директори, HR-менеджери, керівники відділів розвитку персоналу, роботи з клієнтами, організаційні психологи, студенти спеціальностей «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Науки про освіту».

Тематичний план модуля:

- Тема 1. ВСТУП В ПСИХОЛОГІЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІДЕРА
- Тема 2. ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО
- Тема 3. ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ
- Тема 4. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ОСОБИСТОСТІ І ГРУПИ В СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ
- Тема 5. УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНО – ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ В КОЛЕКТИВІ
- Тема 6. ІМІДЖ ЛІДЕРА - КЕРІВНИКА
- Тема 7. ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО
- Тема 8. КРАХ ЛІДЕРСТВА

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде

- знати – визначення понять «лідер», «керівник», розуміння процесів формування команди, вміти розрізняти поняття «група» та «колектив», знати особливості формування іміджу та визначати крах лідерства.
- вміти – використовувати особливості створення ефективної команди, ефективного процесу спілкування, особливості створення іміджу лідера – професіонала і застосовувати їх на практиці, формувати позитивний соціально – психологічний клімат в колективі.
- володіти – базовими навичками управлінської діяльності: вмінням формувати ефективну команду, аналізувати робочі ситуації та намагатися вирішити їх, формування свого власного іміджу та запобіганням ситуацій краху лідерства.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – Психологія управлінської діяльності лідера
Мета модуля – формування основ професійного досвіду та одержання знань про основи психології управлінської діяльності лідера, шляхи формування ефективної команди та вплив лідера на соціально – психологічний клімат в колективі, розуміння важливості іміджу, запобігання краху лідерства для бізнес-лідерів, психологів-лідерів, та лідерів у науці
Цільова аудиторія – керівники бізнес-організацій, засновники start up проектів, бізнес-тренери, HR-директори, HR-менеджери, керівники відділів розвитку персоналу, роботи з клієнтами, організаційні психологи, студенти спеціальностей «Психологія», «Публічне управління та адміністрування», «Науки про освіти»

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Вступ в психологію управлінської діяльності лідера	<i>Розуміння феномена лідерства, його історії. Здатність до аналізу задач та функцій психології управління. Вміти аналізувати важливість психології управління для компаній та виявляти лідерські якості.</i>	Лекція-презентація Практичне заняття з використанням методик на виявлення лідерських якостей, аналіз біографій видатних підприємців, робота з притчею на управлінську тематику.	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Аналіз результатів методик, написання власного визначення поняттю «лідерство». Вибір біографії визначного підприємця та визначення якостей, які дороги йому досягти успіху.
Тема 2. Лідерство і керівництво	<i>Розуміння різниці між поняттями лідер, керівник та керівник – лідер. Здатність до аналізу різниці між формальним та неформальним лідером. Вміти формувати власну поведінку як лідера - керівника</i>	Лекція-презентація Формування портрета ідеального керівника – лідера. Аналіз цитат управлінської тематики.	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Рішення управлінської задачі. Перегляд навчального відео та його письмовий аналіз.
Тема 3. Формування команди в організації та управління колективом	<i>Розуміння понять група та колектив та вміння їх розрізняти. Здатність аналізувати стилі керівництва та розуміти, коли і як їх</i>	Лекція-презентація Вирішення управлінських задач. Ігри на командну взаємодію. Аналіз	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Практичне завдання - Перегляд та аналіз

	можна застосовувати. <i>Вміти</i> знаходити шляхи управління формальними та не формальними групами.	навчальних відео по стилями керівництва.	фільму «Триумф. Історія Рона Кларка». Аналіз фільму за завданням.
Тема 4. Взаємовідносини особистості та групи в системах управління	<i>Розуміння</i> та аналіз взаємовідносин в групі. <i>Здатність</i> визначення психологічної сумісності в групових взаємовідносинах. <i>Вміти</i> формувати психологічну сумісність між членами колектива	Лекція - презентація. Вправи та ігри на взаємовідносини в команді.	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Навести приклади ситуацій впливу членів колективу один на одного. Аналіз поведінки Джафара з мультфільму «Аладін».
Тема 5. Управління та соціально – психологічний клімат в колективі	<i>Розуміння</i> соціально - психологічного клімату колективу, його різновиди та шляхи удосконалення. <i>Здатність</i> аналізувати та розрізняти фактори, які впливають на морально – психологічний клімат в колективі <i>Вміння</i> застосовувати основи формування соціально – психологічного клімату на практиці.	Лекція-презентація Гра на виявлення та удосконалення соціально - психологічного клімату. Розв’язання управлінського кейса.	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Аналіз шляхів удосконалення соціально-психологічного клімату різними компаніями. Презентації цих шляхів.
Тема 6. Імідж лідера - керівника	<i>Розуміння</i> іміджа лідера - керівника та його різновидів. <i>Здатність</i> до аналізу свого іміджу та оточуючих. <i>Вміння</i> формувати власний імідж, розуміючи, які фактори впливають на імідж.	Лекція-презентація Розв’язання управлінської задачі. Аналіз іміджу людей різних професій.	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Аналіз свого власного іміджу, плюси та мінуси свого іміджу та знайти шляхи до вдосконалення власного іміджу.
Тема 7. Жіноче лідерство	<i>Розуміння</i> феномену жіночого лідерства <i>Здатність</i> до аналізу	Лекція-презентація Аналіз біографій	Ознайомлення з рекомендованими джерелами

	аспектів жіночого лідерства. <i>Вміння</i> знаходити різницю між чоловічим та жіночим лідерством.	відомих жінок - лідерів. Розв'язання кейсу.	Аналіз фільмів "Письменники свободи" та "Будинок Версаче". Порівняння двох жінок - лідерів.
Тема 8. Крах лідерства	<i>Розуміння</i> феномену краху лідерства. <i>Здатність</i> до запобігання краху лідера. <i>Вміння</i> аналізувати причини краху лідерів	Лекція-презентація Аналіз причин краху лідерів. Аналіз краху відомих компаній та лідерів.	Ознайомлення з рекомендованими джерелами Розробити рекомендації щодо запобігання краху лідерів. Навести приклади біографій відомих лідерів, які змогли запобігти власному краху.

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	6 год.	8 год.
Тема 2.	8 год.	11 год.
Тема 3.	8 год.	12 год.
Тема 4.	9 год.	11 год.
Тема 5.	8 год.	11 год.
Тема 6.	8 год.	11 год.
Тема 7.	9 год.	12 год.
Тема 8.	8 год.	10 год.
Всього – 150 год., 5 кредитів	64 год.	86 год.

Тема 1. Вступ в психологію управлінської діяльності лідера.

Теоретичний матеріал до Теми 1.

Лідерство - це особливий процес впливу на інших членів колективу, при якому лідер отримує підтримку команди для досягнення своїх цілей.¹

Лідер - це людина, яка стоїть на чолі будь-якої групи і користується найбільшою довірою серед членів цієї групи.

Цікавий факт	В Стародавні Століття першими лідерами вважалися шамани, які вміли впливати не тільки на все плем'я людей, а й на самого вождя. Якщо по якихось ознаках вождь не влаштовував шамана, то останній міг скинути його в будь-який момент. Шаманов слухалися беззаперечно, і будь-яке їхнє слово не піддавалося сумніву. Їх вважали обраними, вищими богами.
---------------------	---

Цікаво, що проблемою лідерства займалися ще в античній філософії. На відміну від сьогоденного розуміння цього феномена, античні філософи вважали, що лідерство носить виключно політичний характер.

- Геракліт стверджував, що влада - це привілей меншини, кращим з кращих, тому що вони віддають перевагу чомусь одному, що не марнотратствують своїми силами.

- Ксенофан Колофонський позначав, що лідером має бути монарх, який був і Богом, і Героєм. Люди ототожнювалися як суспільна свідомість богів.

- Демокріт відкидає теорію, в якій лідерство має Божественне начало. Для нього всі боги - це повітря, яке розщеплене на атоми. Лідером може бути філософ, учений.

- Сократ не підтримував ідею рівності людей. Він стверджував, що успіх будь-якої держави полягає в мудрому, відповідальному і справедливому правителі, який буде вести за собою інших.

- Платон вважав, що лідерство для людини, яка обрала такий шлях, є жертвуванням деяких своїх інтересів. Лідери, це в першу чергу - герої і мудреці. Для людини, яка прагне до справедливості, лідерство буде важкою ношею. З нею необхідно буде вміло

¹ Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Лидерство>

справлятися. Всі люди народжуються різними і вищим ступенем справедливості буде, щоб кожен займався своєю справою за притаманними йому здібностям.

- Аристотель визначав лідера за наявністю найбільшого числа найкращих якостей у правителя. Серед них значилися такі як: здатність до вирішення завдання, здатність передбачення, розум, доброзичливість, гуманність, справедливість, вміння розсудити, вміння керувати іншими людьми. Філософ говорив про те, що для лідера дуже важлива гармонія позитивних якостей і його характеру. Вона дозволяє вести правильне життя, яке є прикладом для послідовників.

Аристотель також поділяв лідерів на 2 категорії:

- 1) просто лідер;
- 2) великий лідер.

Пояснював він це таким чином: просто лідер може вести за собою людей, відрізнитися якимись особистісними рисами від інших, але не володіти набором таких якостей, які можуть бути притаманні великому лідеру.²

Предметом психології лідерства є проблеми людських взаємин, беручи до уваги ситуації управління:

- 1) особистість і саморозвиток людини в процесі трудової діяльності;
- 2) управлінська діяльність і способи її організації з точки зору психологічної ефективності;
- 3) процеси, побудовані на груповій взаємодії та методи їх регулювання та контролю.

Основні завдання психології управління діяльності лідера:

² Сергеева С.А. Эволюция философских идей и концепций лидерства[Электронный ресурс] / С.А.Сергеева. – Режим доступу: - <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-filosofskih-idey-i-kontseptsiy-liderstva>

- психологічний аналіз діяльності керівника - лідера;
- вивчення механізмів здійснення психічної регуляції діяльності трудового колективу, як в нормальних, так і в екстремальних умовах;
- дослідження лідерства та його психічних особливостей;
- розробка психологічних управлінських рекомендацій щодо практичного застосування психологічних знань в сфері управління, вирішення конфліктів і регуляції психологічного мікроклімату в колективах організації;
- вивчення процесів групової взаємодії;
- вивчення методів і механізмів мотивації співробітників;

3

Функції управління:

- 1) функція прогнозування пов'язана з передбаченням і вирішенням ситуацій та шляхів розвитку організації;
- 2) планування пов'язане з підготовкою рішень на досягнення поставлених цілей;
- 3) робота з інформацією пов'язана з отриманням, переробкою і класифікацією даних, що надходять з різних джерел;
- 4) управлінське рішення пов'язане з певними діями, спрямованими на формування майбутнього розвитку організації;
- 5) регулювання і координація спрямовані на підтримку стану впорядкованості системи;
- 6) контроль і оцінка результатів управлінських рішень, спрямованих на аналіз управлінської ситуації і ступінь її відхилення від початкових планів.⁴

³ Кулініч І. О. Психологія управління: Навч. посібник для студентів та аспірантів вищ. навч. закладів [Електронний ресурс] / І. О. Кулініч. – Режим доступу : http://studbooks.net/17415/psihologiya/psihologiya_upravleniya.

⁴ Психологія управління : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьева ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т» ; Укр. інж.-пед. академія. — Харків : НТУ «ХПІ», 2001. — 160 с.

Практичні завдання до Теми 1

Завдання 1.

Напишіть своє власне визначення поняттю «лідерство». Поясніть його.

Завдання 2.

Розкрийте в чому полягає сутність психології управління. Обґрунтуйте свою думку.

Завдання 3.

Виконайте тест на визначення рівня самооцінки лідерства.

Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і виберіть найбільш підходящу для вас відповідь в літерній формі. Працюючи з опитувальником, пам'ятайте, що немає ні поганих, ні добрих відповідей. Важливим фактором є і те, що в своїх відповідях треба прагнути до об'єктивності і записувати ту відповідь, яка перша приходить в голову.

1) Що для вас важливіше в грі?

А) Перемога.

Б) Розвага.

2. Чому ви віддаєте перевагу в загальній розмові?

А) Проявляти ініціативу, пропонувати щось.

Б) Слухати і критикувати те, що пропонують інші.

3. Чи здатні ви витримувати критику, не вплутуватися в приватні суперечки, не виправдовуватися?

А) Так.

Б) Ні.

4) Чи подобається вам, коли вас хвалять прилюдно?

А) Так.

Б) Ні.

5) Чи відстоюєте ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти вас?

А) Так.

Б) Ні.

6) У компанії, в спільній справі ви завжди виступаєте заводієм, придумуєте що-небудь таке, що цікаво іншим?

А) Так.

Б) Ні.

7) Чи вмієте ви приховувати свій настрій від оточуючих?

А) Так.

Б) Ні.

8) Чи завжди ви негайно і покірно робите те, що вам говорять старші?

А) Ні.

Б) Так.

9) Чи вдається вам в розмові, дискусії, переконати, залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден?

А) Так.

Б) Ні.

10) Чи подобається вам вчити (повчати, виховувати, навчати, давати поради) інших?

А) Так.

Б) Ні.

Обробка і інтерпретація результатів тесту

Підрахувати загальну кількість «А» і «Б» відповідей.

- Високий рівень лідерства А = 7-10 балів.
- Середній рівень лідерства А = 4-6 балів.
- Низький рівень лідерства А = 1-3 бали.

Переважання відповідей «Б» свідчить про дуже низьке або деструктивне лідерство.⁵

Завдання 4.

Прочитайте притчу

Ченцеві приснився сон, що він князь. Коли він прокинувся, то став сумніватися, хто ж він насправді: монах, якому наснилося, що він став князем, або князь, якому зараз сниться, що він став ченцем. Людина дійсно може подібним чином сумніватися, але тільки в тому випадку, якщо вона забула все, що з нею було до останнього сну. Якщо ж він пам'ятає і інші сни, в яких він не завжди був князем, але завжди прокидався ченцем, то швидше за все він монах. Що стосується князя, то якщо в своїх снах він і був іноді ченцем, то прокидався він завжди князем. У цьому їх відмінність. Людина є тим, ким вона себе сприймає після пробудження. І в житті людина веде себе відповідно до цього поданням про себе..⁶

Напишіть відповідь на питання «Хто я?». Відповідей повинно бути 10 и вони повинні починатися так « Я - ...». Потім прочитайте вголос відповіді в групі та проаналізуйте їх. Виявіть ті, що на погляд групи не відповідають дійсності або допишіть ті, які пропонує група. Зверніть на ці якості особливу увагу.

⁵ Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов – М.: Издательство Института психотерапии, 2002 - С.391-392.

⁶ Евтихов О. В. Тренинг лидерства: Монография./ О.В. Евтихов — СПб.: Речь, 2007. - 256 с.

Список рекомендованих джерел:

1. Антонова Н.В. Психология управления учебное пособие [Электронный ресурс] / Н.В. Антонова–Режим доступу:
http://royallib.com/book/antonova_natalya/psihologiya_upravleniya_uchebnoe_posobie.html
2. Евтихов О. В. Тренинг лидерства: Монография./ О.В. Евтихов — СПб.: Речь, 2007. - 256 с.
3. Кулініч І. О. Психологія управління: Навч. посібник для студентів та аспірантів вищ. навч. закладів [Електронний ресурс] / І. О. Кулініч. – Режим доступу :
http://studbooks.net/17415/psihologiya/psihologiya_upravleniya.
4. Сергеева С.А. Эволюция философских идей и концепций лидерства[Электронный ресурс] / С.А.Сергеева. – Режим доступу: - <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-filosofskih-idey-i-kontseptsiy-liderstva>
5. Психологія управління : навч. посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, А. О. Лаврентьева ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т» ; Укр. інж.-пед. академія. — Харків : НТУ «ХПІ», 2001. — 160 с.
6. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов , Г.М. Мануйлов Г.М.– М.: Издательство Института психотерапии, 2002. С.391-392.
7. Burns, Tom; and Stalker, George M. 1961 The Management of Innovation. London: Tavistock
8. Haire, Mason; Ghiselli, Edwin E.; and Porter, Lyman W. 1963 An International Study of Management Attitudes and Democratic Leadership. Pages 101–104 in International Congress for Scientific Management, Thirteenth, New York, 1963, *Proceedings*. New York: Council for International Progress in Management.

Тема 2. Лідерство і керівництво.

Теоретичний матеріал до Теми 2.

Психологія особистості керівника була важливим напрямком ще в перших роботах з психології управління. Наукові дослідження даної проблеми почалося в 20-х роках минулого століття і ведеться по сьогоднішній день. На даний момент проблема лідерства та керівництва є однією з найважливіших у психології управління.

Важливо знати, що спочатку лідер описувався як член групи, який мав більш високі особистісні якості, ніж інші, а члени групи приймають його і вибудовують такі відносини, при яких лідер буде вести, а вони будуть слідувати за ним.

Цікавий факт	Лідерство - найважливіший фактор для досягнення успіху і виживання будь-якої групи. Часто воно може навіть компенсувати брак будь-яких ресурсів або обладнання. Наприклад, саме це дозволило Генріху V здобути перемогу над французькою армією. Сили тоді були не рівні. У Генріха V в розпорядженні було 15 000 виснажених і голодних солдатів, в той час, як французів було близько 45 000. Але кмітливість і винахідливість короля допомогли йому в нерівному бою. ⁷
---------------------	--

Слід розрізняти поняття «лідер» і «менеджер». Лідер характеризується чітким баченням мети, а менеджер - керівник намагається реалізувати певну мету.

Гарвардська школа бізнесу визначає керівництво як цілеспрямований вплив на групу людей, внаслідок чого відбувається усвідомлення діяльності та активізації поведінки, яке необхідно керівнику для досягнення цілей.⁸

Відмінності між лідерством і керівництвом:

Сфера відмінностей	Лідерство	Керівництво
--------------------	-----------	-------------

⁷ Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.

⁸ Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. — 5-е изд. — М.: Академический Проект: Трикста, 2005. — 560 с. — («Gaudeamus»)

Зміст понять	Психологічні відносини, які базуються на принципі «по вертикалі», відносини в групі ґрунтуються на домінуванні і підпорядкуванні	Організація всієї діяльності групи
Виникнення	Виникає спонтанно. Є наслідком відносин людей в групі. Лідер виникає стихійно.	Є загальновідомим, закономірним процесом виникнення і розвитку організації. Керівник призначається офіційно.
Функціонування	Процес внутрішнього розпорядку спілкування і взаємодії між членами команди	Виступає як орган законної організації і управління діяльністю команди
Соціальна роль	Лідер є суб'єктом спонтанних групових норм і очікувань	Керівник є посередником контролю і влади
Регламентація діяльності	Діяльність регламентується морально - психологічними нормами	Діяльність регламентується правовими нормами
Режим зовнішніх зв'язків	Лідер обмежений лише внутрішньогруповими відносинами	Керівник є офіційною особою організації, представляє її у зовнішньому середовищі (переговори, збори), вирішує питання, пов'язані з діяльністю компанії ⁹

⁹ Бойчук А.А. Лідер или руководитель? / А.А. Бойчук. - К. : Высшая школа, 2003. - 282 с.

На основі вищевикладених фактів ми можемо зробити висновок, що:

1) Керівництво - це процес законного, правового впливу на членів групи. Владу керівнику надає держава або група.

2) Лідерство - це процес впливу на інших членів групи, шляхом переконання, навіювання, наслідування, на основі розуміння один одного при спільній життєдіяльності в команді.

Цитата	"Гарне керівництво полягає в тому, щоб показувати звичайним людям, як зробити роботу чудових людей" - Джон Д. Рокфеллер (американський підприємець, перший "доларовий" мільярдер в історії людства).
---------------	--

Цитата	"Якщо ми подивимося вперед, в наступне століття, ми побачимо, що лідерами будуть ті, хто надихає інших" - Білл Гейтс (співзасновник компанії Microsoft).
---------------	--

Який же він - керівник - лідер:

1) ніколи не наказує і не тисне на своїх підлеглих заради досягнення цілей. Він веде їх за собою, показуючи, що можна спільно вирішити будь-яку проблему.

2) є організатором спільної діяльності. Ставить мету, яка цікава і важлива для членів колективу. Вислуховує і приймає точки зору, навіть, якщо вони не збігаються з його, але є правильними. Планує роботу та розподіляє обов'язки між членами колективу в рівній мірі. Робить діяльність цікавою і захоплюючою.¹⁰

3) розвинений емоційний інтелект. Розуміє почуття і переживання інших людей. Члени команди довіряють йому свої найпотаємніші таємниці. Відстоює інтереси інших людей. Готовий поставити себе на місце будь-якого члена команди і зрозуміти, тим самим, його проблему. Схильний до емпатії.¹¹

4) представницькі схильності. Представляє колектив у відносинах з вищим керівництвом. Відстоює інтереси і позицію колективу. Розмовляє з керівництвом про

¹⁰ Kaisa Perko University of Tampere Leadership and employee well-being : A psychological perspective based on resource theories [Електронний ресурс] / Kaisa Perko, University of Tampere - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/317902493_Leadership_and_employee_well-being_A_psychological_perspective_based_on_resource_theories

¹¹ Так само

проблеми та потреби команди. Готовий відмовитися від будь - чого заради інтересів колективу.

5) емоційно - психологічний вплив. Є неформальним авторитетом для інших членів колективу (може не займати будь-які посади, але люди все одно будуть йти за ним і вірити йому). Готовий переконувати, вміє заохочувати. Залучає команду в діяльність, не віддаючи при цьому офіційних розпоряджень.¹²

6) оптимізм. Упевнений в тому, що будь-яку проблему можна вирішити і не варто витратити свої сили на зайві переживання і хвилювання. Вміє переконати команду, що всі перепони можна подолати. Наповнює інших оптимізмом і вірою в успіх.¹³

<p>Біографія видатної особистості</p>	<p>Майкл Блумберг - мультимільярдер, мер м.Нью - Йорка. Народився в бідній сім'ї, закінчив коледж і влаштувався на роботу в брокерську компанію, в якій пропрацював багато років до того, як його звільнили. Для Майкла це було справжнім ударом. Але в той період після звільнення зародилася імперія Блумберг. На сьогоднішній день жоден фінансовий інститут світу не обходиться без телеканалів і інформаційних систем компанії.</p> <p>Крім того, Майкл Блумберг, ставши мером Нью-Йорка, виявив, що економіка міста знаходиться в катастрофічному стані. Тоді він прийняв рішення працювати за 1 долар на рік. На його думку, це допоможе місту поповнити свій бюджет. Майкл Блумберг їздить на роботу на метро, як і всі інші жителі Нью-Йорка. А коли працівники</p>
--	--

¹² Так само

¹³ Парутин И.И. Когда лидер становится руководителем / И.И. Парутин. - М. : Феникс, 2001. - 346 с.

	<p>метрополітену поставили місту важкоздійснювані умови і оголосили страйк, то Майкл зайшов в магазин, купив велосипед і поїхав на ньому на роботу.</p>
--	---

В системі управління існує два типи лідера – керівника:



Формальний лідер - це людина, офіційно призначена на свою посаду. Вона несе відповідальність за дії і діяльність групи, за результати роботи команди. Емоційна прихильність до групи іноді відсутня. Формальний лідер має підтримку офіційних осіб. Іноді таким керівникам не вистачає впевненості в собі, харизми, нестандартного мислення. Вони бувають зацикленими на собі і агресивними.¹⁴

Неформальний лідер - це людина, яку обирає група за його особистісні якості. Він може не знаходитися на керівній посаді, але члени колективу прислухаються до нього, слідуєть його порадам, надають йому всебічну підтримку. Вплив неформального лідера може приносити як шкоду, так і користь групі, в залежності від того яких він дотримується цілей.¹⁵

Головними об'єднуючими якостями, якими володіють і формальний, і неформальний лідер є те, що вони обидва можуть організувати роботу групи і можуть розраховувати на прихильність всіх учасників колективу.

Головні відмінності: формальний лідер часто знаходиться на більш високій посаді, ніж неформальний. Формальний лідер відповідає за те, щоб весь обсяг роботи було виконано в строк, в той час як неформальний лідер відстежує настрої в колективі і створює основу для позитивного клімату в колективі.

¹⁴ Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins, 2007.

¹⁵ Так само

Нові ознаки лідерства виділив Еріка Хеллманн (керуючий директор компанії Falconbury, керівник програми Fast - Track MBA).

Кілька ознак "нового лідерства" на думку Еріка Хеллмана:
1. Лідерство не існує у відриві від людей. Не можна приділяти увагу тільки показниками, обсягами продаж, тощо.. В першу чергу необхідно звертати свою увагу на інші питання: Що я зробив, щоб реалізувати свої цілі в житті? Чи роблю я свою команду сильніше і успішніше? Чи вплинув я зростання рівня життя моєї команди? ¹⁶
2. Бути лідером - означає управляти собою. Не слід рівнятися на інших. Ви повинні бути прикладом для наслідування. Ставте цілі і докладайте всіх зусиль, щоб їх досягти. Тоді ви зможете називатися лідером.
3. Лідерство нерозривно пов'язане з внутрішньою мотивацією. Ви повинні вміти мотивувати свою команду на бажання працювати з вами або в вашій команді. Пам'ятайте, що командно - контрольний підхід вже давно втратив свою актуальність. Ми повинні збагачувати і вчити членів своєї організації, щоб разом досягати успіху.
4. Лідер прагне до досконалості, визнаючи недоліки. Ми всі прагнемо до успіху і реалізації своїх планів. Але треба пам'ятати, що всі ми маємо свої недоліки і іноді зазнаємо фіаско. У таких ситуаціях бути лідером означає прийняти і зрозуміти той факт, що всі ми - люди. У більшості компаній, які зараз лідирують в світі, їх засновники як мінімум 7 разів програвали. Програвати - це не соромно, якщо ви не здаєтеся. ¹⁷
5. Лідерство пов'язано зі змінами. Світ завжди кидав, кидає і буде кидати нам виклики різного характеру: емоційні, фінансові, фізичні. У вас є два шляхи: 1) ненавидіти цей світ, скаржитися на життя, бажати того, щоб все повернулося на круги своя. 2) намагатися щось змінити і не здаватися. У всіх нас є недоліки і це нормально. Погано, коли ми не намагаємося змінити себе. Лідерство не може існувати без вибору другого шляху - позитивних змін. Відповіді для себе на питання: Ви живете так, як хотіли і планували раніше? Чи задовольняє вас ваша доля? Які люди знаходяться навколо вас? Чи готові ви до змін, до чогось нового у своєму житті? Вирішіть для себе, які аспекти у вашому житті тягнуть вас вниз і змініть їх.

¹⁶ Бендер Питер Урс Лідерство изнутри/ Питер Урс Бендер, Эрик Хеллман – М.: Поппури, 2005. – 304с.

¹⁷ Так само

6. Лідер має упевненість. Багато людей бояться стати на чолі компаній або відкрито висловлювати свою згоду або незгоду з різних питань. Їм не вистачає впевненості. Необхідно працювати над собою, тому що за лідером, якому не вистачає впевненості, ніхто слідувати не буде.

7. Лідер має запас енергії. Багато лідерів завжди енергійні. Джерелом їх енергії служать думки і почуття. Енергія буде наповнювати вас, якщо ви чекаєте, наприклад, позитивних змін. Завжди потрібно пам'ятати, що енергійність дуже заразлива. Так як ви ставитеся до своїх колег, також вони будуть ставитися до ваших клієнтів. Дух компанії формується саме таким шляхом і конкретно від вас залежить яким йому бути - позитивним або негативним.¹⁸

8. Лідер створює позитивний досвід. Згадайте важливі і радісні моменти у вашому житті. Наприклад, нова робота або нова закоханість. Ви відчували себе радісним, щасливим і очікували чудес в житті. Ви повинні повернути ці відчуття в усі сфери вашого життя: будь то сім'я, робота, стосунки з друзями. Ці зміни повинні приносити новизну, радість, життєві сили. Робіть все, що змушує вас робити ще більше і рухатися вперед.

9. Лідерство - це створення результатів. Більшість людей часто говорять про свої плани. Політики про те, як вони можуть підвищити рівень життя населення. Керівники компаній про підвищення рівня зарплати для своїх співробітників. Планувати і бачити майбутнє дуже важливо, але цього мало для досягнення результатів. Справжній лідер перетворює ідеї і плани в життя: реорганізація виробництва, підвищення заробітних плат, створення нових робочих місць. Досягнення ваших цілей, як лідера, має приносити користь не тільки вам, а й оточуючим вас людям. Займайтеся досягненням ваших цілей з повагою і любов'ю. Тоді ви зможете реалізувати і свої потреби, і цінності і зможете відчути задоволення від життя.¹⁹

10. Лідер бореться зі страхом і зміцнює надію. Зміни завжди викликають страх і невпевненість. Багато так і не вирішуються на зміни. Вам, як лідеру, необхідно адаптувати людей до нового середовища і знайти спосіб зміцнити їх надію. Наприклад, коли до вас приходять новий співробітник, ви повинні допомогти йому, надихнути і переконати його, що саме у вас в компанії він завжди буде потрібним і важливим. Тоді у новачка з'явиться до вас довіра і повага і, коли ви будете в майбутньому впроваджувати якісь зміни, то він з легкістю їх прийме.²⁰

¹⁸ Так само

¹⁹ Так само

²⁰ Так само

Практичні завдання до Теми 2

Завдання 1.

Нижче ви знайдете слова і фрази, які асоціюються у Е. Хелпмана з лідерством
Знайомлившись зі списком, відзначайте ті якості, які вважаєте найбільш значущими:

- 1) Знання себе / своїх цінностей
- 2) Бачення майбутнього
- 3) Пристрасть
- 4) Готовність ризикувати
- 5) Навички міжособистісного спілкування
- 6) Працьовитість
- 7) Відстеження прогресу / оцінювання результатів
- 8) Завзятість
- 9) Уміння ставити цілі
- 10) Професійні знання
- 11) Віра в себе
- 12) Бажання досягти успіху
- 13) Уміння знайомитися, спілкуватися з потрібними людьми
- 14) Робота над тим, що приносить задоволення
- 15) Отримання задоволення від роботи
- 16) Позитивне ставлення
- 17) Доброзичливість
- 18) Уміння довіряти інтуїції
- 19) Впевненість
- 20) Мужність
- 21) Уміння виконувати обіцянки
- 22) Чесність і відкритість
- 23) Зосередженість
- 24) Ініціативність і відповідальність
- 25) Здатність мотивувати і надихати інших
- 26) Дбайливість та милосердя
- 27) Уміння поважати чужі досягнення
- 28) Витримка і стійкість
- 29) Уважність до деталей

30) Уміння працювати під тиском ²¹

Обґрунтуйте, чому Ви вибрали саме ці якості:

Доповніть список лідерських якостей, які Ви вважаєте, необхідні лідеру для досягнення успіху:

²¹²¹ Бендер Питер Урс Лідерство изнутри/ Питер Урс Бендер, Эрик Хеллман – М.: Поппури, 2005. – 304с.

Завдання 2.

Дайте своє визначення поняттю «керівництво»

Завдання 3

Проаналізуйте цитати нижче та визначте, які з них можна віднести до керівництва, які до лідерства, а які характерні для керівника – лідера

Цитата	Відповідь
1) Я буваю то лисицею, то левом. Весь секрет управління в тому, щоб знати, коли слід бути тим або іншим. (Наполеон Бонапарт)	
2) Мистецтво управління полягає в організації ідолопоклонства. (Джордж Бернард Шоу)	
3) Я ніколи не кажу: «Мені потрібно, щоб ви це зробили». Я кажу: «Мені цікаво, чи зумієте ви це зробити». (Генрі Форд)	
4) Зовсім не обов'язково приймати кожну раціоналізаторську пропозицію, але якщо не вигукнути "Відмінно придумано!" і не	

<p>поплескати того, хто придумав по спині, він уже ніколи нічого вам більше не запропонує. Такого роду реакція показує людині - вона щось означає. (Лі Яккока)</p>	
<p>5) Керуйте народом з гідністю, і люди будуть шанобливі. Ставтеся до народу по-доброму, і люди будуть працювати з ретельністю. Підносьте добродесних і заохочуйте невчених, і люди будуть довіряти вам (Конфуцій)</p>	
<p>б) Адміністративні розпорядження, що видаються в цілях підтримки громадського порядку, повинні супроводжуватися переконанням і виховною роботою, бо в багатьох випадках одними розпорядженнями нічого не доб'ється (Мао Цзедун)</p>	

Завдання 4.

Знайдіть рішення задачі та обґрунтуйте його.

Ситуація: Ви працюєте менеджером в середній за розміром фірмі. У керованому вами трудовому колективі, як вам стало відомо, є неформальний лідер. Даний працівник має більш тривалий, ніж у вас, досвід роботи в даній сфері діяльності, стаж його роботи перевищує ваш майже в два рази. Крім того, він уміє вислухати інших співробітників, багато хто йде до нього за порадою, а не до Вас.

Ви намітили найближчим часом розширити сферу діяльності фірми, провести деякі зміни в структурі управління. Неформальний лідер, як Вам повідомили, проти майбутніх змін.

1. Розробіть стратегію взаємодії менеджера і неформального лідера.

2. Виберіть одну з альтернатив поведінки менеджера:

- о Звільнити незгодного лідера;
- о Проігнорувати його думку;
- о Залучити на свою сторону;

Інше (обґрунтувати).²²

Завдання 5

Проаналізуйте це відео <https://www.youtube.com/watch?v=BF-5lyz0JR8>

Чому його автори вважають цю жінку – керівником – лідером?

²² Сайт <http://vipreshebnik.ru> [Електронний ресурс], Режим доступу - <http://vipreshebnik.ru/osnovny-menedzhmenta/858-zadacha-590-zadacha-o-liderstve.html>

Список рекомендованих джерел:

1. Адаир Джон Психология лидерства/ Джон Адаир – М.: Эксмо, 2005. – 352с.
2. Бендер П. Урс Лидерство изнутри/ Питер Урс Бендер, Эрик Хеллман – М.: Поппури, 2005. – 304с.
3. Бойчук А.А. Лидер или руководитель? / А.А. Бойчук. - К. : Высшая школа, 2003. - 282 с.
4. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов.— 5-е изд. — М.: Академический Проект: Трикста, 2005.— 560 с. — («Gaudeamus»)
5. Парутин И.И. Когда лидер становится руководителем / И.И. Парутин. - М. : Феникс, 2001. - 346 с.
6. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.
7. Kaisa Perko University of Tampere Leadership and employee well-being : A psychological perspective based on resource theories [Электронный ресурс] / Kaisa Perko, University of Tampere - Режим доступа:
https://www.researchgate.net/publication/317902493_Leadership_and_employee_well-being_A_psychological_perspective_based_on_resource_theories
8. Peter F. Drucker. Management Challenges for the 21st Century, Harper Collins, 2007.
9. Bass, Bernard M. 1960 *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York: Harper.
10. Berelson, Bernard; and Steiner, Gary A. 1964 *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt.

Тема 3. Формування команди в організації та управління колективом.

Теоретичний матеріал до Теми 3

Цитата	Зібратися разом - це початок, залишитися разом - це прогрес, працювати разом - це успіх. (Генрі Форд)
---------------	---

Групи всередині організації відіграють важливу роль для її розвитку. Саме поняття «група» є одночасно складним і важливим, так як робота групи має великий вплив на розвиток організації.

Група - це союз двох і більше людей, які об'єднані для досягнення цілей і виконання необхідних завдань.²³

Лідеру важливо розуміти, як саме проходять групові процеси і як ними можна керувати. Необхідно вибудовувати таку політику, щоб група була обов'язково творчої. Тоді успіх організації забезпечений.

Що ж потрібно лідеру для того, щоб успішно керувати командою:

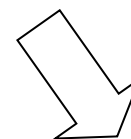
- 1) розуміти природу групи;
- 2) оцінювати розмір групи;
- 3) знати методи формування груп;
- 4) розуміти шляхи розвитку груп;
- 5) визначати ролі в групі.²⁴

Цікавий факт	Компанія «Microsoft» створила для своїх співробітників універмаг «The Commons». Працівники компанії можуть проводити в ньому дозвілля, купувати що-небудь, розважатися. В універмазі є все, що душа забажає: магазини, ресторани, пошта і багато іншого.
---------------------	--

²³ Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.

²⁴ Так само

Класифікація груп:



<p>формальні групи- виконують в організації конкретні завдання. До них можна віднести групи, які функціонують як на постійній основі, так і тимчасові</p>	<p>неформальні групи - створені в організації для задоволення соціальних потреб співробітників, наприклад, група колег, які займаються одним видом спорту.</p>
--	---

Лідер повинен розбиратися в особливостях виникнення і розвитку формальних і неформальних груп. Керівник повинен прагнути до того, щоб формальні і неформальні групи взаємодіяли між собою. Вважається, що хороші і дружні відносини благотворно впливають, як на роботу, так і на ставлення працівників один до одного і до начальства.

Особливу увагу керівнику необхідно звернути на неформальні групи, тому що вони можуть бути дуже сильні й ефективні. Потрібно домагатися підтримки з боку неформальної групи і її лідера для того, щоб знизити небезпеку від будь-якого бунту з їх боку, а також, щоб зміцнити своє становище і позицію в організації.²⁵

Механізми управління формальними і неформальними групами:	
<i>Формальна група</i>	<i>Неформальна група</i>
<p>- проводити ефективні збори; -використовувати в діяльності підприємства різні структури, наприклад, комітети.</p>	<p>- усвідомлення, що така група в організації існує. Найпоширеніша помилка багатьох керівників полягає в тому, що вони відмовляються визнавати наявність неформальної групи, а якщо визнають то</p>

²⁵ Tony Manning, Bob Robertson, "The dynamic leader – leadership development beyond the visionary leader": Industrial and Commercial Training, 2002 - Vol. 34 Issue: 4, pp.137-143.

	<p>або не надають їй особливого значення, або намагаються її знищити. На сьогоднішній день вчені говорять про те, що неформальна група може підвищити ефективність формальної. Якщо ж керівництво спробує знищити неформальну групу, то є ризик того, що і формальна група розпадеться незабаром. Тому найефективніше для керівництва організації буде визнати наявність неформальної групи і не загрозувати її існуванню.²⁶</p>
--	---

Колектив - це особливий стан групи, який пов'язаний із загальною діяльністю. Ми не можемо розглядати будь-яку групу, як колектив. Їм може бути тільки та, яка об'єднана спільними психологічними характеристиками, які виникають як продукт її основної діяльності.

Основні ознаки колективу:

- колективом може називатися тільки таке об'єднання людей, яка об'єднано досягненням соціально - схвалюваної мети;
- колективом не може називатися антисоціальна група;
- характер об'єднання – добровільність;
- не може бути стихійним. Відносини, побудовані між учасниками колективу, ґрунтуються на загальній діяльності;
- цілісність - в колективі присутній поділ функцій, структура керівництва та управління;
- особлива форма взаємовідносин, завдяки яким, особистість розвивається разом з колективом.²⁷

	<p>Компанія - це люди ... Співробітники хочуть знати, чи будуть вони почуті або вони</p>
--	--

²⁶ Основи теорії управління соціальними системами : навч. посібник / О. Г. Романовський ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». — Харків : НТУ «ХПІ», 2001. — 195 с.

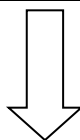
²⁷ Так само

Цитата	"гвинтик" у системі? Люди дійсно повинні відчувати, що вони потрібні "- Річард Бренсон (засновник корпорації Virgin Group).
---------------	---

Розвиток колективу по Петровському А.В.

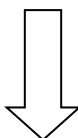
Перший шар -

реалізуються контакти між людьми. Вони ґрунтуються на емоційній прийнятності або неприйнятності членів колективу один одного.²⁸



Другий шар -

характеризується спільною діяльністю членів групи.²⁹



Третій шар -

ядро групи. Відносини в групі розвиваються на прийняття єдиних цілей для досягнення успіху. Цей шар характеризується вищим розвитком групи. Його наявність дає нам привід говорити про те, що перед нами колектив.³⁰

Згуртованість колективу залежить від стадії його зрілості. Вчені виділяють 5 таких стадій:

1 стадія - притирання -

на цій стадії люди придивляються один до одного, намагаються зрозуміти, хто їм ближче³¹

²⁸ Петровский А.В. Социальная психология коллектива/ А.В. Петровский, В.В.Шпалинский - М.: Просвещение, 1978. – 184 с.

²⁹ Так само

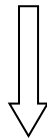
³⁰ Так само

за інтересами, намагаються утвердитися і показати своє «Я». Головну роль в згуртованості групи грає керівник.



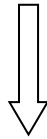
2 стадія - конфліктна -

починається боротьба за лідерство між окремими членами групи. Відкрито виражаються будь-які розбіжності. Виявляються сильні і слабкі сторони людей. На цій стадії можуть відбутися розбіжності між керівником і окремими підлеглими.³²



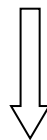
3 стадія - експериментування -

потенціал колективу помітно зростає. З'являється бажання шукати нові методи і способи роботи. Є прагнення працювати краще.³³



4 стадія - успішне вирішення проблем -

функція лідера колективу переходить від однієї людини до іншої в залежності від складності поставленого завдання.³⁴



³¹ Столяренко Л. Д. Основы психологии : учебное пособие / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2000. – 672с.

³² Так само

³³ Так само

³⁴ Так само

5 стадія - всередині колективу формуються міцні зв'язки -

члени колективу починають оцінювати один одного і приймати. Відносини складаються переважно неформальні. Це дає можливість показувати високі результати в роботі.³⁵

Головні фактори, які впливають на ефективність роботи групи:

- 1) розмір, склад і статус групи;
- 2) атмосфера, в якій існує і працює група, відносини між співробітниками;
- 3) важливість завдань і їх характер, які ставляться перед співробітниками;
- 4) можливість організувати процес своєї роботи так, як зручно співробітникам. Це підвищує рівень продуктивності і інтерес до самої роботи.³⁶

Шляхи, що забезпечують продуктивний і ефективний розвиток колективу:

1) у кожній групі (формальної або неформальної) повинен бути сильний лідер, який буде зацікавлений в досягненні цілей і успіху. Усередині кожного колективу є свої встановлені традиції, способи поведінки і спілкування. Якщо ви приходите в якості начальника в такий колектив, ви повинні зрозуміти, хто є неформальним лідером в цій групі і знайти з ним контакт. Тоді успіх в управлінні вам забезпечений;

2) нормальний морально - психологічний клімат є одним з факторів, що впливає на успіх колективу. Як його визначити на перший погляд? Співробітники підтримують один одного, відкрито обговорюють розбіжності і не переходять в конфлікти, відмовляються переходити в інші відділи. Необхідно постійно підкріплювати згуртованість формальними і неформальними заходами - від службових зборів до походів в театр або спільного відпочинку на природі;

3) оптимальний розмір колективу;

4) чіткість цілей, які необхідно досягти. Кожен член колективу повинен ясно розуміти, куди рухається команда, якими шляхами можна досягти результату, коли приблизно це станеться і яка буде масштабність результату.

5) колектив повинен постійно перебувати у творчому розвитку, займатися пошуком нових знань, шукати ефективні методи розвитку. Це буде сприяти розвитку індивідуальних

³⁵ Так само

³⁶ Joseph Errol E., Bruce E. Winston, A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, Leadership & Organization Development Journal, 2002 - Vol. 26 Issue: 1, p.6-22

творчих здібностей кожного співробітника. Від керівника залежить наскільки швидко і ефективно це буде відбуватися, тому що він повинен правильно організувати і підтримувати творчу атмосферу і розглядати креативні ідеї кожного підлеглого.

Проблема стилю управління є однією з найважливіших у взаємовідносинах групи і лідера. Найбільшу увагу цьому питанню приділяв К. Левін. Він провів ряд експериментів, в ході яких виділив три стиля управління.

Три стиля управління по К.Левіну:

Назва стилю	Характеристика стилю
1) авторитарний стиль	Керівник приймає рішення одноосібно, не радячись з групою і не враховуючи її думки. По відношенню до підлеглих діє владно і жорстко, концентрує владу в своїх руках. Орієнтований на вирішення завдань
2) демократичний стиль	Керівник приймає рішення спільно з підлеглими, вислуховуючи їх пропозиції і ідеї. Надає їм свободу деяких дій, підтримує ініціативу.
3) ліберальний стиль	Підлеглі нав'язують свою точку зору керівнику. Лідер як би само усувається і всі рішення приймає група. ³⁷

³⁷ Бендас Т. В. Психологія лідерства / Т. В. Бендас. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.

Теоретичні завдання до Теми 3

Завдання 1

Назвіть основні відмінності групи і колективу? Поясніть свою відповідь

Завдання 2.

Наведіть приклади формальних та неформальних груп.

Формальні групи

Неформальні групи

Завдання 3

Подивіться та проаналізуйте фільм «Триумф. Історія Рона Кларка». Виконайте наступні завдання:

1) напишіть свої враження від фільму

2) Чи можна вважати Рона Кларка справжнім лідером? Обґрунтуйте свою відповідь

3) Як Ви вважаєте, чи були в класі неформальні групи? Якщо так, то які?

4) Яким способом (бами) Рон Кларк зумів знайти підхід до класу та чому діти почали його слухатися?

- Тейшон

Завдання 4

1) Подивіться відео https://www.youtube.com/watch?v=nDjocGE_MWI

Чому стиль, який застосував керівник можна вважати авторитарним?

2) Можна вважати стиль керування класом Рона Кларка як демократичний? Поясніть чому?

3) Подивіться це відео <https://www.youtube.com/watch?v=IF8yRq1c2zQ>

Чому такий стиль керівництва можна вважати ліберальним?

Список рекомендованих джерел:

1. Бендас Т. В. Психология лидерства / Т. В. Бендас. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
3. Романовський О.Г. Основи теорії управління соціальними системами : навч. посібник / О. Г. Романовський ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». — Харків : НТУ «ХПІ», 2001. — 195 с.
4. Романовський О.Г. Проблеми формування особистості лідера : монографія / О. Г. Романовський, В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов. — Харків : Майдан, 2000. — 192 с
5. Столяренко Л. Д. Основы психологии : учебное пособие / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2000. – 672с.
6. Joseph Errol E., Bruce E. Winston, A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust, Leadership & Organization Development Journal, 2002 - Vol. 26 Issue: 1, p.6-22
7. Tony Manning, Bob Robertson, "The dynamic leader – leadership development beyond the visionary leader": Industrial and Commercial Training, 2002 - Vol. 34 Issue: 4, pp.137-143.

Тема 4. Взаємовідносини особистості і групи в системах управління.

Теоретичний матеріал до Теми 4.

Цитата	"Надати людям впевненість у собі - чи не найважливіше, що я можу зробити. Тому що тоді вони стануть діяти" - Джек Уелч (колишній генеральний директор General Electric).
---------------	---

Взаємовідносини особистості і групи є досить складними. Щоб зрозуміти їх, необхідно враховувати як певні властивості особистості і її положення, статус в групі, так і склад, умови діяльності самої компанії.

Бувають ситуації, коли групи формуються стихійно і їх не пов'язує спільна діяльність.³⁸ В цьому випадку формуються такі способи взаємодії:

- зараження,
- наслідування,
- навіювання,
- переконання.

Ці способи носять масовидний характер і на них впливають засоби масової інформації, сучасні культури (поп-музика, наприклад), реклама, тощо. Розглянемо докладніше ці способи.³⁹

Способи взаємодії людей	
Вид способу	Характеристика способу
Зараження	Вид взаємодії, який ґрунтується на емоційному стані членів

³⁸ Кулініч І. О. Психологія управління: Навч. посібник для студентів та аспірантів вищ. навч. закладів [Електронний ресурс] / І. О. Кулініч. – Режим доступу : http://studbooks.net/17415/psihologiya/psihologiya_upravleniya.

³⁹ Антонова Н.В. Психологія управління учебное пособие [Електронний ресурс] / Н.В. Антонова – Режим доступу: http://royallib.com/book/antonova_natalya/psihologiya_upravleniya_uchebnoe_posobie.html

	<p>групи. Виникає на несвідомій схильності людини певним емоційним станам, наприклад, гнів, радість, злість.</p> <p>Особливе посилення зараження отримує під час паніки. Даний стан буде нарощувати свою силу, якщо поруч не знайдеться керівної сили, яка зможе привести емоційний стан людей в норму. Керівник повинен володіти вольовими якостями і раціональним аналізом ситуації, щоб на своєму прикладі продемонструвати розумну поведінку, яка передасться оточуючим його людям, і вони зможуть привести свої емоції в стан спокою. Розглянемо найбільш поширені причини, що викликають емоційне зараження:</p> <p>1) поширення і розвиток певних оцінок, установок, властивих масі людей.</p> <p>Наприклад, виступ артиста може послужити емоційним залученням людей. Гучна музика, крики, спів і заклики вводять людей в певний емоційний стан.</p> <p>2) рівень інтелектуального і морального розвитку суспільства. Чим вище рівень загального розвитку суспільства, тим критичніше і спокійніше члени групи будуть реагувати на сили, які намагатимуться привести їх до панічного стану.⁴⁰</p>
<p>Наслідування</p>	<p>Процес наслідування характеризується тим, що людина переймає і відтворює риси, образи, звички інших людей. У теорії Г. Тарда наслідування позначається як основний принцип соціалізації людей.</p> <p>Важливу роль наслідування грає в дитячому і підлітковому віці, коли дитина спочатку сліпо копіює поведінку оточуючих її дорослих, до усвідомленого наслідування дорослим.⁴¹</p> <p>У дорослої людини наслідування характеризується відсутністю якогось навичку, наприклад, робочого в якийсь діяльності. Наслідуючи діям досвідченого колеги, доросла</p>

⁴⁰ Так само

⁴¹ Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.

	<p>людина копіює його дії, тим самим навчаючись.</p> <p>Наслідування, як і зараження, проходить складніше у дорослих людей, тому що стикається з критичним ставленням і більш спокійним реагуванням на ситуацію.</p>
Навіювання	<p>Процес неаргументованого впливу однієї людини на іншу або на групу. А також вплив групи на іншу людину або на іншу групу.</p> <p>Розглянемо специфіку навіювання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) відсутнє співпереживання емоцій, а має місце цілеспрямований вплив на одну людину або групу; 2) характеризується вербальним характером;⁴² 3) не вимагає логічної аргументації, тому що вже містить в собі логічні висновки, які повинні сприйматися особистістю як правильні і не підлягають сумніву. Існує ряд умов, при яких відбувається ефективне навіювання: <ol style="list-style-type: none"> 1) вік (діти і підлітки більш схильні до навіювання, ніж дорослі люди); 2) фізичне і психічне здоров'я людини (ті, хто відчуває втому або володіє поганим здоров'ям, більш схильні до навіювання); 3) рівень авторитету людини, який піддає оточуючих навіюванню. Якщо це керівник - лідер, то рівень довіри до нього буде високий, як і його авторитет. Його слова не піддаватимуться критичному оцінюванню.
Переконання	<p>Особистість свідомо сприймає інформацію, При цьому людина проявляє критичність і аналітичність до сприймання інформації. Переконання часто застосовується в управлінському середовищі, коли керівник впливає на підлеглих для того, щоб вони змогли зрозуміти важливість завдань і розуміли кінцевий результат і його перспективи.⁴³</p>

⁴² Так само

⁴³ Так само

Цікавий факт	<p>Активи компанії Toyota оцінюються в 406 млрд.доларів. На даний момент це найбільший автовиробник у світі. Заснована компанія була в 1924р .. Починалося все не з виробництва автомобілів, а з продажу ткацьких верстатів. Успіх бренду принесли 14 заповідей ведення бізнесу, які діють в компанії і по сьогоднішній день. Наприклад: «Приймай рішення не кваплячись, дивись на все своїми очима, виховуй лідерів». Ці прописні істини виконуються в компанії, як топ - менеджментом, так і простими робітниками. За три квартали в 2016 р Toyota продала 8 млн. автомобілів, що стало абсолютним рекордом.</p>
---------------------	--

У процесі прийняття різноманітних виробничих рішень співробітники повинні вступати один з одним в контакт для того, щоб координувати свої дії з рештою групи. Від цих рівнів координації залежить продуктивність праці. А все вищеперелічене залежить від психологічної сумісності співробітників.

Психологічна сумісність - це здатність членів групи до спільної діяльності, заснованої на їх оптимальному поєднанні. При формуванні робочих колективів треба враховувати не тільки індивідуальні якості особистості, але і те, як вони будуть сприйняті в групі і які результати принесуть.⁴⁴

3 рівня психологічної сумісності:



⁴⁴ Романовський О.Г. Техніка адміністративної діяльності: навч.посібник/О.Г.Романовський, С.М.Резнік, С.В.Воробйова, Т.О.Солодовник. – Харків.: НТУ «ХПІ», 2016.- 120с.

1-й рівень - психофізіологічна сумісність:

характеризується схожістю природних властивостей людей (темперамент, фізична витривалість, тощо)



2 - й рівень - психологічний:

збіг властивостей, які є результатом навчання і виховання (збіг рис характеру, звичок, манери спілкування, рівень інтелектуального розвитку, моральні якості.)



3 - й рівень - соціально - психологічний:

особистісні властивості, які необхідні для взаємодії на основі загального світогляду (соціальні установки, комунікабельність, політичні погляди, ціннісні орієнтації, тощо)

На основі експериментів були виділені 4 типи співробітників, які в процесі діяльності вирішують спільні завдання:

- 1) особи, які прагнуть до лідерства, можуть вирішувати поставлені завдання шляхом підпорядкування інших членів колективу;
- 2) індивідуалісти, які вирішують або намагаються вирішити завдання поодинці;
- 3) пристосуванці, які підкоряються наказам сильніших колег;
- 4) колективісти, які намагаються вирішувати завдання і приймати рішення спільно з іншими учасниками колективу.⁴⁵

Формуючи робочі групи потрібно завжди враховувати не тільки професійні якості, а й професійну спрямованість. Це допоможе знизити конфліктність і збільшити ефективність праці

⁴⁵ Mullins, L. J. (2010). Management and Organizational Behavior. UK: Pearson Education.

Практичні завдання до Теми 4

Завдання 1.

Виконайте цю вправу

Вправа виконується в парах. Учасникам зачитують інструкції - по одній ролі з пакета кожному. Учасникам пропонується мовчки прочитати інструкції і далі діяти відповідно до інструкції.

Перша пара

Виконавець А. Почніть з вашим партнером розмову про що-небудь, що може бути цікаво вам обом, або про те, в знанні чого ви впевнені і зможете говорити про це достатній час. Через 3-4 хвилини або якщо відчуєте, що сказано досить, поміняйтеся ролями з вашим партнером і починайте знову.

Виконавець Б. Мовчіть, поки не заговорить ваш партнер. В процесі розмови всіляко підтримуйте бесіду і проявляйте зацікавленість. Дивіться на партнера, кивайте, задавайте питання і т. Д., Але не намагайтеся перехопити ініціативу в розмові. Через 3-4 хвилини або коли відчуєте, що сказано досить, поміняйтеся ролями і починайте знову.⁴⁶

Друга пара

Виконавець А. (Те ж, що і в першій парі.)

Виконавець Б. Коли ваш партнер заведе з вами розмову, подивіться на нього з виразом типу: «Ну-ну, подивимося, що цікавого ти можеш сказати». Продовжуйте мовчки, але уважно його розглядайте. Через 2-3 хвилини або коли відчуєте, що вистачить, поміняйтеся ролями і починайте знову.⁴⁷

Третя пара

Виконавець А. (Те ж, що і в першій парі.)

Виконавець Б. Коли ваш партнер починає говорити, послухайте хвилину або дві, потім почніть соватися, міняти ноги, покладені одна на іншу, дивитися на годинник, озиратися по сторонах. Якщо ваш партнер замовкне, скажіть «Так-так, продовжуйте!», при цьому

⁴⁶ Евтихов О. В. Тренінг лідерства: Монографія./ О.В. Евтихов — СПб.: Речь, 2007. - 256 с

⁴⁷ Так само

поводьтеся як і раніше. Через 3-4 хвилини або коли вважаєте, що вистачить, поміняйтеся ролями і починайте знову.⁴⁸

Четверта пара

Виконавець А. (Те ж, що і в першій парі)

Виконавець Б. Дочекайтеся, коли ваш партнер почне говорити, після чого висловіть свою мовчазну незгоду зі сказаним за допомогою жестів або відповідним виразом обличчя. Якщо партнер замовкне, скажіть що-небудь на зразок «Ну-ну, продовжуйте!», Але не міняйте свої поведінки. Через 3-4 хвилини або коли вирішите, що вистачить, поміняйтеся ролями і починайте знову.⁴⁹

П'ята пара

Виконавець А. Говоріть партнеру про що-небудь, що представляє для вас інтерес, але не дивіться на нього. Ви можете дивитися на що завгодно - оглядати кімнату, наприклад, або опустити очі.

Виконавець Б. Коли ваш партнер починає бесіду відповідайте якомога більше підбадьорливим тоном. Спробуйте дотримуватися теми, запропонованої партнером. Задавайте питання, які проясняють суть. Через 3-4 хвилини або коли вирішите, що сказано досить, поміняйтеся ролями і починайте знову⁵⁰

Прокоментуйте кожну ситуацію та напишіть, які способи взаємодії використовувалися учасниками гри:

Перша пара

⁴⁸ Так само

⁴⁹ Так само

⁵⁰ Так само

Друга пара

Трета пара

Четверта пара

П'ята пара

Завдання 2

Подумайте та напишіть, в яких ситуаціях люди використовують такі методи взаємодії:

Зараження

Наслідування

Навіювання

Переконання

Завдання 3.

Згадайте або подивіться мультфільм «Аладін». Які методи взаємодії використовував чаклун Джафар? Поясніть, як це проявлялось

Список рекомендованих джерел:

1. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
2. Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием: учебное пособие / П. Ф. Друкер. – М: Вильямс, 2009. – 224 с.
3. Психологія управління у бізнесі : навчальний посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Харків; К. : НМЦВО, 2002. – 320с.
4. Романовський О.Г. Техніка адміністративної діяльності: навч.посібник/О.Г.Романовський, С.М.Резнік, Є.В.Воробйова, Т.О.Солодовник. – Харків.: НТУ «ХПІ», 2016.- 120с.
5. Панфілов Ю.І. Методика формування комунікативної компетентності майбутнього лідера – менеджера/ Ю.І. Панфілов, Л.М. Грень, В.В.Бондаренко// Теорія і практика управління соціальними системами – 2016 - №2 – С.10-19.
6. Mullins, L. J. (2010). Management and Organizational Behavior. UK: Pearson Education.
7. Aoife McDermott, Rachel Kidney, Patrick Flood, (2011) "Understanding leader development: learning from leaders", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Issue: 4, pp.358-378

Тема 5. Управління і соціально - психологічний клімат в колективі

Теоретичний матеріал до Теми 5

Цитата	"Завдання лідера бути сильним, але не грубим; добрим, але не слабким; зухвалим, але не агресивним; вдумливим, але не ледачим; скромним, але не боязким; амбітним, але не зарозумілим; з почуттям гумору, але без дурниць" - Джим Рон (підприємець, автор і мотиваційний оратор).
---------------	--

Більшу частину свого життя людина проводить на роботі і в трудовому колективі, який надає працівнику підтримку, дає можливість відчувати своє «Я». Важливим завданням керівника є використання індивідуальних властивостей особистості для регулювання відносин між людьми в колективі.

Соціально - психологічний клімат можна визначити як переважний в колективі відносно стійкий психологічний настрій співробітників.

Стан соціально - психологічного клімату - це один з показників роботи керівника. Він повністю залежить від доброзичливого ставлення, взаємоповаги, взаємодопомоги, для того, щоб досягти гарного соціально - психологічного клімату.⁵¹

Важливі ознаки сприятливого соціально - психологічного клімату:
- доброзичлива, ділова критика;
- свобода висловлювати свої думки з приводу різних питань, які стосуються всього колективу;
- довіра членів колективу по відношенню один до одного;
- керівник не тисне на своїх підлеглих і іноді дає їм можливість приймати важливі для групи рішення;
- відповідальність не тільки за себе, а й за інших членів колективу;
- взаємодопомога між співробітниками, емоційна включеність у справи інших людей. ⁵²

⁵¹ Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.

⁵² Так само

<p>Цікавий факт</p>	<p>Компанія Zappos має цікаву систему бонусів для співробітників. Щомісяця компанія виділяє кращих працівників, але ось сам спосіб вибору дуже оригінальний. Кожен з працівників отримує додаткові 50 доларів і витратити їх він може лише одним шляхом - передати їх своєму колезі, якого він вважає найбільш вартим такої премії.</p> <p>Після того, як всі співробітники роздали свої бонуси, головний менеджер переглядає, хто отримав перевагу. Після цього переможець бере участь в мініпараді імені самого себе, йому всі аплодують, лунає урочиста музика. Також він отримує додаткові 150 доларів від самої компанії і виділену парковку для своєї машини.</p>
----------------------------	---

<p>Фактори, що впливають на морально - психологічний клімат в колективі:</p>	
<p>Зовнішні фактори</p>	<p>Внутрішні фактори</p>
<p>Відносяться всі події, які відбуваються поза організації. До них можуть ставитися проблеми в сім'ї, проблеми зі здоров'ям, катастрофи, проблеми в регіоні, тощо.</p> <p>Такі проблеми знаходяться поза контролем керівника і тому необхідно бути дуже уважним, щоб при можливості якимось вплинути на хід подій.</p>	<p>1) Стиль керівництва впливає на поведінку співробітників, їх взаємовідносини. Якщо підлеглі задоволені стилем керівництва, то у них формується позитивне ставлення до роботи і до компанії.</p> <p>2) Особисті якості працівників. Співробітники, які виявляють зайву</p>

<p>На великих підприємствах існують різні психологічні служби, які відстежують стан соціально - психологічного клімату і виявляють фактори, які дестабілізують його.</p>	<p>конфліктність, завищену самооцінку, нетерпимість до думки інших, низьку культуру поведінки погіршують соціально - психологічний клімат в колективі.</p> <p>3) Корпоративна культура визначає міжособистісні цінності як загальну цінність колективу. Якщо в колективі з'являються люди, які намагаються якимось чином вплинути на згуртованість групи, то вони піддаються осуду.</p> <p>4) Співвідношення чоловіків і жінок в колективі. Вчені в області психології рекомендують формувати змішані колективи в компанії. Жіночі колективи більш схильні до різних коливань, ніж чоловічі.</p> <p>5) Розміри колективу. Психологи стверджують, що найбільш оптимальна кількість людей в колективі - це від 10 до 20 осіб. Якщо в колективі буде більше співробітників, то це може привести до формування менших груп, які можуть почати ворогувати між собою. Колектив з меншою кількістю людей схильний того, що співробітникам буде важко знайти психологічно потрібних їм людей через обмеженість вибору.</p> <p>6) Вікова структура колективу. Дослідження показали, що колективи, які мають 40%</p>
--	--

	<p>співробітників з досвідом і стажем і 60% молодих працівників, більш стабільні і досягають більшого успіху. Люди різного віку отримують в процесі спілкування більше цікавої та потрібної інформації: старші діляться з молодими своїм досвідом, а молоді допомагають старшим розібратися з сучасними нововведеннями. Але все це не буде працювати саме по собі. Керівник повинен докладати особливих зусиль, щоб такі взаємини в колективі були і приносили позитивний результат.</p> <p>7) Фізична віддаленість членів колективу. Співробітник, який працює поруч і завжди трапляється «на очі» частіше сприймається як кращий друг.⁵³</p>
--	---

<p>Цікавий факт</p>	<p>Компанія Airbnb надає своїм співробітникам можливість приходити на роботу разом зі своїми домашніми улюбленцями. Також компанія щоп'ятниці влаштовує «формальні п'ятниці», коли співробітникам пропонується прийти в діловому костюмі, але це необов'язково. Часто компанія проводить тематичні вечори.</p>
----------------------------	--

⁵³ Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства. Учебник/ Н.И.Новицкий: М.:ИНФРА-М, 2000. - 420 с

Шляхи регулювання соціально - психологічного клімату:

1. Адаптація передбачає прийняття норм і правил новими членами колективу, засвоєння цінностей, пріоритетів і традицій. Якщо ж нові працівники не будуть слідувати раніше названим формам адаптації, то вони не зможуть стати повноправними членами формального або неформального колективу і не реалізують повністю свої особистісні та професійні якості.⁵⁴

2. Комунікація допомагає членам колективу обмінюватися інформацією і допомагає духовно збагачуватися. Співробітники повинні мати можливість спілкуватися на будь-які теми, але в рамках дозволеного. Керівник повинен чітко це відстежувати і припиняти спроби обговорення особистого життя членів колективу, плітки, доноси.⁵⁵

3. Процес інтеграції допомагає колективу стати згуртованим, піддається регуляції. Спрацьованість і психологічна сумісність допомагають членам колективу краще розуміти один одного і забезпечують краще виконання завдань, а також допомагає кожному розкрити свій творчий потенціал.⁵⁶

Цікавий факт	В компанії Річарда Бренсона «Virgin» співробітники мають право на необмежену відпустку без повідомлення начальства. За присутністю співробітників в компанії ніхто особливо не стежить. Є одне лише умова - відпустка можлива, якщо немає «хвостів» у роботі.
---------------------	---

⁵⁴ Ньюстром Дж.В., Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис - С.-Петербург: Питер, 2003г. - 448 с

⁵⁵ Так само

⁵⁶ Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение./ Е.Б. Моргунов - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. - 260 с.

Завдання 1.

Як Ви вважаєте, наскільки ефективний спосіб мотивації співробітників в компанії Zappos?

Як це сприяє утворенню дружнього клімату в організації?

Завдання 2

Дайте відповідь на наступні питання:

1) Чи можлива дружба між лідером та підлеглими? Поясніть свою відповідь.

2) Як дружба між підлеглими та лідером впливає на клімат в колективі?

Завдання 3

Знайдіть рішення кейса.

У компанії «Бета» з виробництва шоколадної продукції після відходу начальника відділу технології на його місце була призначена Катерина В., яка до цього працювала провідним спеціалістом. Но взагалі-то кандидатів було двоє: Катерина В. і Еліза Н., яка займала таку ж посаду, як і Катерина. Обидві мали однаковий рівень знань, умінь і навичок, але керівники вибрали Катерину, так як вона довше працювала в організації. А у Елізи набагато більший загальний стаж роботи. Через півроку стали з'являтися недоліки в роботі Катеріни. За характером вона була дуже скрупульозна і перевіряла до точки всі розрахунки і звіти співробітників, так як нікому не довіряла. У групі були дуже кваліфіковані співробітники, які здавали все вчасно, і після перших перевірок їх роботи було ясно, що вони не допускають помилок. Але навіть через два місяці перебування на посаді Катерина продовжувала перевіряти звіти досвідчених співробітників і новачків і залишалася допізна. В результаті накопичилася втома, вона перестала встигати. Вона не прислухалася до колег і робила так, як вважала за потрібне. З огляду на, що преміальні отримували на весь відділ, а з звітами весь час запізнювалися, керівництво стало урізати

преміальні на колектив, а вони виплачувалися один раз в квартал. Катерина відповідала на обурення старих співробітників тим, що вона не може подати по одному їх звіти і окремо результати роботи молодих співробітників. Тому затримки відбуваються не з її вини, а тому що у новачків дуже багато помилок, і всі звіти доводиться затримувати. Отже, цілком справедливо, що відділ отримує менше преміальних, ніж зазвичай.⁵⁷

Питання:

1) Хто з учасників, на Вашу думку, більшою мірою впливає на ситуацію?

2) Що можна зробити, щоб керівництво компанії отримувало звіти від відділу вчасно?

3) Дайте рекомендації Катерині: як налагодити порядок подачі і перевірки роботи співробітників відділу.

⁵⁷ Тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу», «Кейсы для оценки персонала по компетенциям» №5 под. ред. Мазурик Л. – М.: Акцион Медиа, 2011 – 46с.

Список рекомендованих джерел:

1. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. / Е.Б. Моргунов - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. - 260 с.
2. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства. Учебник / Н.И.Новицкий: М.:ИНФРА-М, 2000. - 420 с
3. Ньюстром Дж.В., Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис - С.-Петербург: Питер, 2003г. - 448 с
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издание 3-е, / С.В. Шекшня - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003г. - 214 с.
5. Pedagogy of success : textbook for students of higher education establishments / O. G. Romanovskyi, V. Ye. Mykhailychenko, L. M. Gren' ; Nat. techn. univ. «Kharkiv polytechnic inst.». — Kharkiv : NTU «KhPI» textbook, 2014. — 268 p.
6. Phillip D. Vardiman, Jeffery D. Houghton, Darryl L. Jinkerson, (2006) Environmental leadership development: Toward a contextual model of leader selection and effectiveness, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27 Issue: 2, pp.93-105
7. Mingjian Zhou, Shuisheng Shi, (2014) Blaming leaders for team relationship conflict? The roles of leader-member exchange differentiation and ethical leadership, Nankai Business Review International, Vol. 5 Issue: 2, pp.134-146,
8. Takala Tuomo, (2006) How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 20 Issue: 4, pp.19-21

Тема 6. Імідж лідера - керівника.

Теоретичний матеріал до Теми 6.

Цитата	Як люди повірять в компанію, якщо все що вони бачать день у день - це пара засохлих квітів і вогнегасник? - Річард Бренсон (засновник компанії Virgin)
---------------	--

Поняття «**іміджологія**» було введено в 1990 р .. Її метою було обґрунтувати створення іміджу, визначити модель гідної поведінки, яка б відповідала тим життєвим ситуаціям, в які потрапляє людина.⁵⁸

Поняття «**імідж**» було введено американськими економістами в 1960 роках.

Як вважають деякі фахівці, сьогодні боротьба на ринках ведеться по суті не так між компаніями, скільки між їх іміджами. Спілкуючись з представниками компанії, людина свідомо чи несвідомо аналізує їх цілісний образ - те, що вже звично називається англійським словом «імідж». Наприклад, кожен з вас знає дуже багато виробників солодкої газованої води. Але, якщо вас попросити перерахувати їх, то багатьом в голову прийде компанія «Coca - Cola». Цей виробник часто з'являється на наших екранах і всі ми, звичайно, пам'ятаємо, що повторюється перед кожним Новим роком пісня «Свято наближається», що рекламує «Coca - Cola».

Будь-який керівник компанії або начальник будь-якого відділу є особою, що представляє певну групу людей. Якщо лідер виглядає неохайно, то тільки своїм зовнішнім виглядом він втрачає можливість для себе і своєї команди досягти успіху в переговорах або на будь-яких зборах.

Імідж керівника	
Зовнішній	Внутрішній
1) загальний зовнішній імідж - сприйняття	Взаємовідносини керівника організації зі

⁵⁸ Ковальчук С.А. Основы имиджологии и делового общения: Учебное пособие для студентов вузов / А.С. Ковальчук. - Ростов н/Д: Феникс, 2006 - . 256с

<p>керівника суспільством, яке не має ніякого відношення до організації;</p> <p>2) безпосередньо зовнішній імідж - сприйняття керівника організації представниками ділового оточення: діловими партнерами, конкурентами, покупцями</p>	<p>співробітниками різних рівнів посад: на скільки керівник далекий від простих службовців, як відбувається між ними комунікація, бояться чи підлеглі керівника, на скільки уважний до проблем підлеглих лідер.⁵⁹</p>
---	--

Однією з важливих характеристик іміджу є його функціональність. Він не може бути самоціллю. Імідж потрібен керівнику для чогось: досягти цілей, вирішити якісь завдання, справити позитивне враження на своїх підлеглих.

<p>Цікавий факт</p>	<p>Коли в США проводилася передвиборна компанія ще в 90-х, одним з кандидатів на пост глави держави був висунутий Білл Клінтон. Його біографія починалася зі слів: «Я народився в невеликому містечку Надія (по англ. Норе) через 3 місяці після смерті мого батька». Такий початок був дуже вдалим. Білл Клінтон відразу ставав більш людяним в очах виборців і ставав ближче до них зі своєю бідою, яка сталася в його родині, а також як - ніби ставав з іншими на один рівень, адже він був колись бідним. Тут же вводилося поняття «Надія», яке уособлювало надію на зміни в майбутньому.</p>
----------------------------	--

Всім відомо, що в суспільстві ділових людей існує одне непорушне правило: виступаючий повинен завжди виглядати трохи краще за інших. Але тут головне знати міру,

⁵⁹ Так само

тому що підлеглим не сподобається бачити керівника в дорогому італійському костюмі і швейцарським годинником, якщо їх зарплата не дозволяє їм і 100-ї частині того, чим володіє керівник.

Розглянемо докладніше з чого складається імідж ділової людини:

1) доглянутість - необхідно пам'ятати, що Ваші руки, обличчя і волосся завжди знаходяться в центрі уваги. Ви повинні постійно стежити за їхнім станом і швидко приводити в порядок, якщо щось виглядає не так;

2) фізична форма - ділова, успішна людина має завжди підтримувати себе в тонусі;

3) гардероб - кожен елемент Вашого одягу повинен нести в собі сенс і бути підібраний в єдиному стилі. Фахівці рекомендують не використовувати занадто яскраві кольори і одяг;

4) косметика - чоловік не повинен приходити на зустріч погано виголеним. Жінка не повинна використовувати яскраві тони тіней і рум'ян;

5) зачіска - у ділової людини повинна бути завжди акуратна зачіска і чисте волосся;

6) аксесуари повинні бути не тільки добре підібрані, але бути також строгими і сучасними.⁶⁰

<i>Фактори, що впливають на імідж керівника:</i>
1-й фактор - внутрішні дані керівника, наявність лідерських якостей;
2-й фактор - звички, смаки, захоплення, уподобання - в основному це відноситься до вибору гардероба, машини, обстановки в особистому кабінеті;
3-й фактор - сім'я і друзі - у кожного є близькі люди і лідер не є винятком, але необхідно пам'ятати приказку: «Скажи мені, хто твій друг і я скажу, хто ти»;
4-й фактор - сфера діяльності (вміння швидко передбачити ситуацію і швидко приймати рішення);
5-й фактор - життєвий досвід (рівень освіти, норми і цінності, спосіб життя);
6-й фактор - харизма - лідери зобов'язані мати харизму. Вона допомагає притягувати до себе людей і підвищує шанси на успіх. ⁶¹

⁶⁰ Горчакова В.Г. Прикладная имиджология: учебное пособие / В.Г. Горчакова. – М.: Академический проект, - 2007.- 400с.

⁶¹ Так само

Цікавий факт	<p>Джон Мейджор не раз заявляв, що йому не цікаво міняти свій імідж і він вважає за краще залишатися таким, яким він є. Але яке ж було його здивування, коли після одних зі своїх виступів, він побачив замітку в газеті, де ні слова не було сказано про його промову і проблеми, які він піднімав, а обговорювався його зовнішній вигляд. Після цього він змінив свою точку зору: старі костюми були замінені новими, була змінена зачіска і навіть тип очок. Аналітики назвали цю історію «феномен людини, яка раптово піднялася на вершину».</p>
---------------------	--

Одним з найбільш часто використовуваних архетипів при формуванні іміджу є образ «героя». Він несе в собі потужний енергетичний заряд, тому дає позитивні результати при впливі на аудиторію. Елементи міфодізайна часто використовують при формуванні образу керівника - лідера в очах підлеглих. Для цього в історію керівника привносяться елементи міфу: благородне походження, життєві випробування, подвиги, перемоги.⁶²

<i>При створенні іміджу важливо пам'ятати:</i>
<p>1) імідж - це ідеальний об'єкт. Його не можна ніяк виміряти. Його рівень можна зрозуміти тільки по емоційним відгукам оточуючих;</p> <p>2) імідж - цілісний і несуперечливий;</p> <p>3) імідж необхідно постійно підкріплювати. Він повинен бути реалістичним і динамічним.⁶³</p>

⁶² Девіс Ф. Создай себе имидж./ Ф.Дэвис - М.: ООО «Попурри»,1998.-315с.

⁶³ Так само

Практичний матеріал до Теми 6.

Завдання 1.

Проаналізуйте свій імідж. Як Ви вважаєте, що треба змінити і чому?

Завдання 2

Проаналізуйте ситуацію

Начальник відділу:

Добрий день, Петро Семенович, викликали?

Директор: Доброго дня, Василь Юрійович, викликав. Проходьте будь ласка. Як вам відомо, зараз ми плануємо створення нового відділу з моніторингу проблемних корпоративних клієнтів, до якого увійдуть кращі співробітники, запрошені з інших організацій. Персонал вже підібрано, зараз працівники проходять необхідну перекваліфікацію. Питання залишилося тільки одне - призначити керівника даного відділу. Так як сфера роботи нового відділу безпосереднім чином пов'язана з роботою відділу, в якому ви є начальником, прошу у вас надати допомогу щодо кандидатури на цю, поки що вакантну, посаду.

Н.В. .: Ну, вважаю, тут навіть голову ламати не доведеться - Конопрін. Він самий працьовитий і відповідальний співробітник відділу, встигає за день виконати план роботи на день вперед, беззаперечно виконує мої розпорядження, відкритий для отримання нових знань, навіть понаднормово готовий працювати - одним словом чудо, а не працівник. Я, Петро Семенович, щиро рекомендую вам призначити начальником відділу саме Конопріна, навряд чи хтось інший впорається з обов'язками краще, ніж він.

Д .: Стривай-стривай, це не той Конопрін, з яким я сьогодні вітався, коли ми на роботу разом йшли?

Н.В. .: Так-так, він самий.

Д. (обурено): Так що ж ти мені радиш ?! Ти бачив, як одягнений був цей твій Ка ... ка ... як його там?

Н.В. .: Конопрін

Д .: Ах да, Конопрін. Він прийшов в джинсах, весь розхристаний. Я ще вранці хотів зробити йому зауваження - його одяг не відповідає корпоративному іміджу компанії! Як взагалі на нього дивляться клієнти?

Н.В. .: Так, але справа в тому, що він дійсно є кращим співробітником відділу. Він просто чудовий - дайте йому шанс, а ми вже наведемо його імідж у відповідність корпоративній культурі.

Д .: І чути нічого не хочу - така людина розвалить мені всю роботу відділу. Я взагалі його в списки на звільнення подам - скажи йому нехай терміново йде і купує собі діловий костюм, а то мені за нього соромно.

Н.В. .: Добре, обов'язково скажу.

Д. (радісно): Я згадав! У тебе ж у відділі інший хлопець працює, молодик. Одягнений завжди "з голочки", любо-дорого подивитися, краватка завжди при ньому - відразу видно серйозна і відповідальна людина, що розуміє всю цінність роботи в нашій організації. Як його прізвище?

Н.В. .: Синьків? Так, одягнений він по діловому, молодець. Та тільки в роботі він допускає помилки ...

Д .: Ну нічого, ми все допускаємо помилки

Н.В.: ... а також розсіяний, іноді не поспішає.

Д .: Просто хвилюється людина, зате як він одягнений! Імідж його просто приголомшує!

Н.В. .: Але ж Конопрін його на кілька голів професійніше!

Д .: Правда? А зовні і не скажеш ... Ну ладно, Василь Юрійович, я зрозумів ваші доводи, але вважаю, що саме Синьків впорається з новою посадою якнайкраще. А цього ка .. як його звать?

Н.В. .: Конопрін

Д .: Так, Конопріну, передай розпорядження про зміну гардероба особисто від мене. У вільний від роботи час він має право ходити як заманеться, але на роботі

зовнішній вигляд повинен відповідати займаній посаді. І, будь ласка, скажи Сінькову, нехай він заїде до мене ...⁶⁴

Чому директор зробив такий вибір? Відповідь поясніть.

Завдання 3

Опишіть, як Ви вважаєте, який імідж (особистісні якості, зовнішній вигляд, тощо) потрібен бути у людей таких професій:

- менеджер з персоналу

- директор картинної галереї

⁶⁴ [Електронний ресурс], Режим доступу:
http://www.therapy.by/articles/imidzh_uspeshnogo_cheloveka_suschnost_sozdanie_podderzh

- бухгалтер

- поп – зірка

- генеральний директор великої компанії

- викладач у ВНЗ

Опишіть імідж, який має бути у людини Вашої професії:

Список рекомендованных джерел:

1. Дэвис Ф. Создай себе имидж./ Ф.Дэвис - М.: ООО «Попурри»,1998.-315с.
2. Горчакова В.Г.Прикладная имиджелогия: учебное пособие / В.Г. Горчакова. – М.; Академический проект, - 2007.- 400с
3. Ковальчук С.А.Основы имиджелогии и делового общения: Учебное пособие для студентов вузов / А.С. Ковальчук. - Ростов н/Д: Феникс, 2006 -. 256с
4. Anne Rindell, (2013) "Time in corporate images: introducing image heritage and image-in-use", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 16 Issue: 2, pp.197-213
5. James Poon Teng Fatt, (1997) "Communicating a winning image", Industrial and Commercial Training, Vol. 29 Issue: 5, pp.158-165
6. Yvon Pesqueux, (1999) "Discussing the company: model, metaphor and image", Management Decision, Vol. 37 Issue: 10, pp.817-824
7. David G. Schwartz, Dov Te'eni, (2001) "Intelligent agent behavior based on organizational image theory", Kybernetes, Vol. 30 Issue: 2, pp.166-178,

Тема 7. Жіноче лідерство

Теоретичний матеріал до Теми 7

На сьогоднішній день ми частіше чуємо про те, що місце глави компанії або президентом країни стала жінка. Сучасні вчені стверджують, що жіноче лідерство більш трансформаційно, ніж чоловіче і тому закріплює за собою тверді позиції.

Цитата	«Сьогодні у жінки море можливостей проявити себе: багато хто з нас навіть керують країнами. Але говорячи по честі, нам більше йде ридикюль, ніж багнет» - Маргарет Тетчер, колишній прем'єр - міністр Великобританії
---------------	--

Одним з актуальних питань лідерства є - чи може жінка досягти успіхів у бізнесі? Більшість вчених сходяться на думці, що все залежить від того, який бізнес і які вихідні передумови є для досягнення успіху в цьому напрямку.

Аналітики сходяться на думці, що жінки можуть управляти малим бізнесом або сімейним, стоячи за спиною чоловіка і допомагаючи йому вирішувати різні питання.

Елізабет Мішель Альдер (відомий швейцарський фахівець з менеджменту) вважає, що жінка може керувати будь-якою за величиною компанією, якщо у неї для цього є необхідні вміння та навички. **Важливими якостями для досягнення успіху вона вважає такі:**

- вміння правильно і грамотно підносити свої ідеї;
- вміння вибирати людей, які будуть створювати позитивне оточення, допомагати в роботі;
- вміння створювати свій імідж (вдало вибраний стиль в одязі, гарна мова, почуття власної гідності, впевненість в собі);
- вміння розставляти пріоритети в цілях, управляти своїм часом, прагнути збалансувати особисті і ділові інтереси.⁶⁵

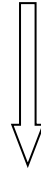
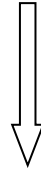
^{65]} Мишель-Альдер Э. Стиль женского руководства. Лекция/ Э. Мишель – Альдер -.М.:МВЭС, 1991.- 260с..

Більшість західних дослідників підкреслюють, що жінці для того, щоб займати лідируючу позицію в бізнесі необхідно мати високий освітній рівень.

М. Біллард в своїх дослідженнях виявив, що жінкам США, які прагнуть зайняти керівну посаду у великій компанії, необхідно мати ступінь бакалавра ділового адміністрування Гарвардського університету.⁶⁶

Г. Саймонс (співробітниця Національної школи державної адміністрації в м. Монреаль, Канада) провела дослідження в питаннях кар'єри жінок у Франції і Канаді і прийшла до висновку, що жінки діляться на три типи, формуючи тим самим три моделі досягнення успіху в залежності від того, яким шляхом вони потрапили в бізнес.⁶⁷

Категорії жінок в досягненні кар'єрних цілей



<p>Жінки, які роблять кар'єру самостійно:</p> <p>Більшість починають працювати відразу після закінчення школи. Основа успіху - працьовитість і готовність виконувати будь-яку роботу, їх не лякають складнощі і труднощі.</p> <p>Брак освіти компенсується придбаними в процесі роботи необхідних вмінь та навичок. Просування по службових сходах відбувається повільно, супроводжуючись</p>	<p>Професійні менеджери:</p> <p>енергійні жінки, які отримали спеціальну освіту. Їх основна мета - отримати посаду, що відповідає їхній освіті. Компанія не є для них основним місцем, де вони можуть побудувати свою кар'єру. Такий тип жінок в 70% випадках без жалю поміняють одну організацію на іншу, щоб досягти того успіху, на який вони розраховують.</p>	<p>Підприємці - спадкоємці:</p> <p>спадкоємиці бізнесу, який вони успадкували або від батьків, або від чоловіка. Тут можуть бути дві ситуації:</p> <p>1) жінка, розуміючи, що вона в майбутньому успадкує бізнес батьків, починає долучатися з дитинства до справи, знайомитися з тонкощами ведення бізнесу і управління компанією. Батьки допомагають і керують нею.</p> <p>2) жінка стає спадкоємицею</p>
--	---	--

⁶⁶ Шеклтон В. Психологія лідерства в бізнесі/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.

⁶⁷ Symons G. Women's occupational careers in business: Managers a. Entrepreneurs in France a. Canada. P.61-75

<p>невисокою заробітною платою. Кар'єра залежить від початкової посади в компанії. Успіху можна досягти, знаючи внутрішню структуру і принципи роботи компанії.</p>		<p>в слідстві смерті свого чоловіка. З бізнесом вона знайома більшою мірою лише за домашнім розповідями і має про нього загальне уявлення.⁶⁸</p>
---	--	---

<p>Цікавий факт</p>	<p>Індра Нуйі не могла дозволити собі діловий костюм на зорі своєї кар'єри і тому приходила на співбесіди в сарі. Зараз вона знаходиться на 10-му рядку в списку «Найвпливовіші жінки» за версією журналу Forbes. Індра Нуйі - генеральний директор компанії PepsiCo. Вона рано зрозуміла, що вчення - це шлях до успіху. У коледжі вона вивчала математику, фізику, хімію. Після цього надійшла в Індійський університет менеджменту, після закінчення якого влаштувалася працювати в філію компанії Johnson & Johnson. У 22 роки Індра приймає доленосне рішення - виїхати в США вчитися в Єльському університеті. У компанії PepsiCo Індра зіграла велику роль. Вона змогла обійти головного конкурента - компанію Coca-Cola і брала участь в двох великих угодах: покупці бренду Tropicana і придбанні Quaker Oats. Завдяки їй, PepsiCo стали випускати різні закуски і розширила свій асортимент.</p>
----------------------------	--

У жінок існують бар'єри до досягнення ними успіху в управлінні. Цікаві приклади таких бар'єрів привів психолог Хорнер. Він провів опитування серед жінок і виявив причини, які заважають їм досягати успіху.

⁶⁸ Так само

Бар'єри, що заважають жінкам досягати успіху:

<p>1) Тиск чоловіків або страх лідерства - жінки бояться процвітати в бізнесі, тому що бояться осуду близьких або далеких для них чоловіків, найчастіше батька, братів і дядьків. Інші соціологічні дослідження підтверджують цей факт. Було проведено дослідження в 32 - країнах світу під керівництвом В.Магуна, щодо жіночої зайнятості і воно розкрило досить консервативні погляди чоловіків щодо роботи жінок при наявності у них неповнолітніх дітей. Деякі чоловіки схильні відмовляти жінкам у керівних посадах, посилаючись на їх перевантаженість домашніми справами.</p>
<p>2) внутрішні бар'єри - можливість займати лідерську позицію у жінки знижується, якщо вона невпевнена в собі і має низьку самооцінку.</p>
<p>3) недоліки в освіті - є випадки, коли жінки схильні до керівництва, але не мають спеціальної освіти</p>
<p>4) відсутність прикладу - чим вище жінка піднімається по кар'єрних сходах, тим рідше їй зустрічаються представниці її статі, які досягли такого ж успіху.⁶⁹</p>

Дж. Розенер (співробітниця Гарвардської школи менеджерів при Університеті в штаті Каліфорнія) провела дослідження щодо особливостей жіночого стилю управління і прийшла до висновку, що перші жінки - управлінці використовували чоловічий стиль управління. Але друга хвиля жінок - керівників почала розробляти свій власний «жіночий стиль», характерний жіночими особливостями поведінки, які раніше вважалися неприпустимими в управлінні.⁷⁰

Цікаве дослідження було проведено доктором права, випускником Гарвардської школи Рене Морі. Воно полягає в тому, що дослідник зібрав 40 ексклюзивних інтерв'ю японських компаній. 2 з усіх інтерв'ю належали пані Шіеко Ішии (керівниця японського відділення відомих на весь світ французьких магазинів «Прієнтлі» та пані Наое Вакіта, яка є фахівцем у виданні журналів про моду). Важливість і перевага жіночого лідерства, респондентки визначили досить просто: жіноча сміливість одна з переваг в досягненні

⁶⁹ Голубева О. Зміст гендерних стереотипів сучасних підприємців // Соціально-психологічний вимір демократичних перетворень в Україні / О.Голубева. – К.: Український центр політичного менеджменту, 2003. – С. 232 -240.

⁷⁰ Rosener J.B. Ways Women lead // Harvard business rev. - Boston, 1990. - Vol. 68. - №6.

успіху на думку Наое Вакіта, в той час, як Шіеко Ішии впевнена в тому, що жінкам в будинку належить вся влада і вони з успіхом з нею справляються. Вони вважають, що в управлінні необхідно використовувати директивний стиль, але при цьому обговорювати прийняті рішення.⁷¹

<p style="text-align: center;">Біографія видатної людини</p>	<p>Маріона Луна Брем є власницею двох автоцентрів, оборот яких 45 млн доларів на рік. У 30 років вона залишилася одна з двома дітьми і онкологією. Вона перенесла дві операції - гінекологічну та з видалення грудей. Лікарі вважали її випадок цікавим, лікували в борг і давали їй від 2-х до 5-ти років життя.</p> <p>Одного разу їй було дуже погано після хіміотерапії і в цей момент щось клацнуло у неї в голові. Маіріона вирішила не здаватися хворобі і тому життю, в якому вона жила. Жінка вирішила займатися продажем автомобілів. Вона отримала 16 відмов від автодилерів, перш, ніж отримати роботу. Маріона заявила роботодавцю, що вона вміє продавати машини і компанія потребує саме її. Вона була найкращим продавцем протягом 3-х років і в цей час її хвороба вступила в стадію ремісії. Маріона звернулася до свого роботодавця з проханням про підвищення, але він відмовив їй, що послужило зміною місця роботи. Після декількох спроб, вона зайняла керівну посаду в іншому автоцентрі. Через 2 роки вона готова була</p>
---	---

⁷¹ Шеклтон В. Психологія лідерства в бізнесі/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.

	<p>сама стати автодилером, але їй не вистачало грошей. Тоді Маріона склала бізнес - план, вклала в нього свою біографію і сертифікати і розіслала 50-ти аудиторам, які були представниками інвесторів. Через два тижні знайшовся інвестор і Маріона відкрила свій автосалон з продажу машин під назвою Chrysler. Девіз Маріон Луни Брем: «Іноді недостатньо просто стукати в двері. Іноді їх потрібно виламувати ».</p>
--	---

Між чоловічим і жіночим лідерством існують значні відмінності, як в стилях управління компанією, так і в спілкуванні з підлеглими. Жінки - керівники частіше домагаються успіху, використовуючи свої технології

Особливості жіночого лідерства
<ul style="list-style-type: none"> - жінки розглядають свою діяльність як перетворення інтересів однієї особи в цілі і інтереси всього колективу (трансформаційне лідерство); - свої досягнення в управлінні жінки схильні приписувати інтуїції, -трудолюбності, вмінню знайти підхід до кожного співробітника, ніж посилатися на свою посаду; - кожен день жінці доводиться доводити своє право на керівну посаду, тому вона частіше ділитися своєю владою з оточуючими, заохочує самостійні дії співробітників; - жінки частіше можуть відмовлятися від будь - яких привілеїв, які їм надає їх посада; - буває і таке, коли жінка - керівник зменшує свою роль у внеску в організацію і підкреслює роль своїх підлеглих; - жінка - лідер більш стійка до стресів у вигляді програшу в якийсь угоді; - в основу роботи ставить командну роботу; - більш розвинений емоційний інтелект;

- схильні вмовляти, мотивувати, переконувати;
- здатні розподілити себе і свій час на кілька сфер: робота, будинок, особистий час на самовдосконалення. Чоловіки концентруються на одній меті.⁷²

Основою жіночого лідерства є моральна підтримка своїх підлеглих, залучення їх до роботи в команді, заохочення і мотивація.

⁷² Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.

Практичні завдання до Теми 7.

Завдання 1.

Проаналізуйте вислів Маргарет Тетчер

«Сьогодні у жінки море можливостей проявити себе: багато хто з нас навіть керує країнами. Але говорячи по честі, нам більше йде ридикюль, ніж багнет»

Як Ви вважаєте, що вона мала на увазі:

Завдання 2.

Подивіться фільм « Письменники свободи» та дайте відповіді на запитання:

1) Чи можна місс Грюел вважати справжнім лідером?

2) Чому діти стали поважати її?

3) Чого не вистачало міс Грюел, як лідеру?

Завдання 3.

Згадайте та напишіть усіх жінок – лідерів, яких Ви знаєте.

Які риси, звички їх об'єднують?

Чому вони домоглися успіху?

Завдання 4.

Подивіться фільм «Будинок Версаче» та дайте відповіді на запитання:

1) Чому Донателу спочатку не сприймали серйозно в компанії?

2) Чому вона зазнала поразку та потрапила в лікарню?

3) Що допомогло їй повернути компанію та родину?

4) Які лідерські якості мала Донатела Версаче?

Завдання 5

Ознайомтесь з кейсом

У проектному відділі інформаційної компанії працювали інженерами дві жінки - Анастасія М. і Олена І. Вони прийшли в організацію одночасно, але стиль їх роботи мав відмінності. Анастасія була на рідкість сумлінна, пунктуальна і вимагала того ж від підлеглих, до того ж не відмовлялася від позапланової роботи. Олена, в свою чергу, працювала нестабільно, періоди активності чергувалися у неї зі спадами настрою і работоспособності, вона скаржилася на тиск, серцебиття, але на лікарняний ніколи не ходила, пояснюючи це тим, що не хоче втрачати в зарплаті. Керівник завжди йшов їй на поступки, знаючи, що може покластися на Анастасію. Коли Олена відмовлялась від дрібних доручень або в черговий раз посилалася на погане самопочуття, то начальник відділу передавав частину її роботи Анастасії. Причиною перших зіткнень між співробітницями були помилки в роботі Олени. Так як Анастасії доводилося доробляти деяку частину роботи за Олену, то вона стала вимагати якісного і своєчасного її виконання. І хоча свої зауваження і вимоги Анастасія висловила Олені без свідків, та зробила інцидент предметом обговорень в відділі. Конфлікт переріс у неприязнь колег один до одного. І їх безпосередній керівник, вирішивши не лізти в жіночі справи, при першій можливості повністю розділив їх функції і запропонував Анастасії зайняти інше робоче місце в сусідньому відділі. Анастасія відмовилася виконувати інші функціональні завдання і зажадала, щоб керівник пересадив Олену в інший відділ, так як саме вона ухиляється від роботи і винна в ситуації, що склалася.⁷³

⁷³ Тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу» № 5, 2011 «Кейсы для оценки персонала по компетенциям» под. ред. Мазурик Л. – М.: Акцион Медиа, 2011 – 46с.

Дайте відповіді на питання:

1) Хто, на Вашу думку, більшою мірою впливає на ситуацію?

2) Чи є помилки в рішеннях керівника? Які?

3) Як повинні діяти учасники, щоб вирішити виниклу проблему?

4) Запропонуйте компанії вирішення проблеми.

Список рекомендованных джерел:

1. Мишель-Альдер Э. Стиль женского руководства. Лекция/ Э. Мишель – Альдер - .М.:МВЭС, 1991.- 260с..
2. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.
3. Symons G. Women's occupational careers in business: Managers a. Entrepreneurs in France a. Canada. P.61-75
4. Rosener J.B. Ways Women lead // Haward business rev. - Boston, 1990. - Vol. 68. - №6.
5. Laura L. Bierema, (2010) "Women's Leadership: Sociological Constructions of Women's Leadership", Journal of European Industrial Training, Vol. 34 Issue: 8/9, pp.875-877
6. Jennifer Porterfield, Brian H. Kleiner, (2005) "A new era: Women and leadership", Equal Opportunities International, Vol. 24 Issue: 5/6, pp.49-56,
7. Nancy J. Adler , , Joyce S. Osland , (2016), Women Leading Globally: What We Know, Thought We Knew, and Need to Know about Leadership in the 21st Century in Joyce S. Osland , Ming Li , Mark E. Mendenhall (ed.) *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 9)* Emerald Group Publishing Limited, pp.15 - 56

Тема 8. Крах лідерства.

Теоретичний матеріал до Теми 8.

Лідер завжди асоціюється з успіхом. Але не все в житті керівників проходить благополучно. Часто лідери зазнають невдачі (крах). На такій стадії людина може відійти від справ не по своїй волі.

С. Теркел придумав жартівливе визначення 5-ти стадій кар'єри людини:

- 1 - я стадія - хто цей хлопець - Джон Форчун?
- 2 - я стадія - ну і справи, було б здорово, якби могли дістати Джона Форчуна!
- 3 - а стадія - якби ми тільки могли дістати Джона Форчуна!
- 4 - я стадія - я хотів би отримати молодого Джона Форчуна.
- 5 - я стадія - хто такий Джон Форчун?

Мак - Колом і Ломбардо в США вперше ввели термін «катастрофа», які провели дослідження з менеджерами з управління персоналом (80 чоловіків і 76 жінок). **Вчені намагалися знайти відповіді на питання:**

- 1) чому стався крах у успішних виконавців?
- 2) які були фатальні недоліки, які привели до краху?
- 3) які події виявили ці недоліки?
- 4) якніж ті, хто зазнав краху відрізнялися, від решти, хто був на вершині слави?

З отриманих відповідей, були виведені визначення двох термінів: «потерпілий крах» і «успішний».

Успішний в компанії визначався як людина, що досягли однієї з 10 - 20 позицій або повністю реалізував свій потенціал на думку організації.

Зазнавши краху визначався як людина, що досягли певного рівня, але не настільки високого, якого від нього чекала організація. Також цей співробітник може був понижений на посаді, звільнений або відправлений у відставку.⁷⁴

	<p>Генрі Форд на своєму шляху до успіху зіткнувся з рядом невдач. Перша компанія, яку він заснував, зазнала невдачі і приносила</p>
--	---

⁷⁴ Шеклтон В. Психологія лідерства в бізнесі/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с

Цікавий факт	<p>одні збитки. Інвестор Вільям Мерфі відмовився далі фінансувати його проект. Але починаючий підприємець умовив бізнесмена дати йому грошей на інший його проект, який пізніше не виправдав покладених на нього надій.</p> <p>Генрі Форд знайшов іншого інвестора, який погодився профінансувати проект. Майбутньому успішному бізнесменові довелося поліпшити дизайн майбутнього автомобіля і незабаром компанія Ford Motor Company досягла приголомшуючого успіху.</p>
---------------------	---

Однією з найголовніших причин краху лідера є його нечутливість. Лідери, які зазнали краху є холодними в спілкуванні, різкими, грубими, схильні залякувати членів своєї команди. Ті, хто домігся успіху, намагалися бути більш добродушними і доброзичливими з іншими людьми. **Також до причин краху відносяться такі якості як:**

- надмірний контроль оточуючих (недовіра до співробітників і невміння делегувати повноваження серед них);
- висока амбіційність (образи і приниження членів команди);
- брак уваги до проблем, невміння передбачити майбутні удачі чи провали.

Цікаво, що нездатність ладити з членами команди більше властива чоловікам, ніж жінкам.⁷⁵

Мак - Колом і Ломбардо виділили 6 факторів, які сприяють краху лідерів.

6 факторів, які сприяють краху лідерів

Назва фактора	Характеристика фактора
1) зневажливе ставлення до членів команди	Сверхамбіції, велика самовпевненість,

⁷⁵ Так само

	відсутність уваги до членів своєї команди, непередбачуваність в поведінці і в прийнятті рішень
2) складності у формуванні команди	Низький рівень в підборі персоналу, понад контроль членів команди, небажання вирішувати конфлікти, невміння делегувати повноваження серед співробітників
3) складності у використанні стратегічного підходу	Страх і нерозуміння нової ситуації, нездатність справлятися зі складними ситуаціями
4) невміння доводити почату справу до кінця	Постійно підводити команду, не надавати увагу деталям, схильність залишати недороблену роботу
5) свержзавісімість	Бажання завжди ховатися за спину начальника, схильність покладатися тільки на одну свою перевагу, схильність залежати від інших членів команди
6) погані відносини з вищими за посадою	Небажання адаптуватися до нових колег або нового керівництва, невміння розвивати в собі якість переконання ⁷⁶

Відомо, що деякі менеджери, яким довелося притерпітися краху, вели себе як хамелеони. Вони могли бути, коли треба, чарівними, чуйними, добродушними і доброзичливими. Але в інших випадках, вони ставали жорсткими маніпуляторами, егоїстичними і хитрими.

Лідери ж, які досягли певного успіху, навпаки були завжди чуйними і щирими, здатними знаходити підхід до будь-якого співробітника. Якщо вони були з кимось не згодні, то намагалися м'якими способами пояснити і донести колезі або підлеглому свою точку зору, в той час, як керівники, що зазнали краху були налаштовані агресивно і прямолінійно.⁷⁷

⁷⁶ Так само

⁷⁷ Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури – М.: Дело, 2008. – 710 с

Цікавий факт	Лідери, які досягли успіху в своїй діяльності, назвали головним фактором, який допоміг їм залишитися на вершині - це здатність спілкуватися, знайти підхід і працювати з різними людьми.
---------------------	--

Дослідження краху лідерів в Великобританії

У Кранфілдському школі управління було проведено дослідження, в якому взяли участь 204 керівника. Їх звільнили через скорочення штатів і вони перебували в пошуку роботи. Респондентам було запропоновано пройти багатофакторний опитувальник Кеттела. На основі результатів профілі звільнених керівників порівнювалися з менеджерами, яких брали на роботу. **Звільнені менеджерів показали такі результати:**

- більше: грубі в спілкуванні, самовпевненими, нестриманим, володіли величезним уявою;

- менш: відверті, природні, самокритичні.

На основі цього дослідження був зроблений висновок, що звільнені менеджери відчувають нестачу «дипломатичних навичок».⁷⁸

Чим же відрізняються успішні лідерів від потерпілих крах? Розглянемо таблицю нижче.

Характеристики успішних лідерів і зазнавших крах

Успішні лідери	Лідери, що зазнали краху
1) уміння знаходити підхід до різних людей, бажання і здатність розуміти почуття інших, уникнення конфронтації;	1) брак уваги до людей, агресивність, холодність, бажання маніпулювати оточуючими;
2) делегування повноважень;	2) надмірний контроль;
3) стратегічне мислення;	3) невміння передбачити розвиток ситуації;
4) адекватна амбітність, яка підтверджується справами і успіхами;	4) образа і приниження інших людей для того, щоб підняти свій статус;
5) високий рівень в прагненні досягати	5) прагнення уникати невдач;

⁷⁸ A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, (2004) "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Issue: 4, pp.349-361,

поставлених цілей;	
6) вміння ризикувати;	6) надмірна обережність у справах;
7) вміння орієнтуватися в складних робочих ситуаціях, не впадати в паніку і шукати шляхи вирішення проблем;	7) невміння діяти в складних робочих ситуаціях;
8) вміння поєднувати самостійність і роботу в команді;	8) надмірна незалежність від своєї команди або надмірна залежність від бажання покладатися на інших і перекладати на них відповідальність;
9) високий рівень відповідальності і самоорганізації;	9) ненадійність;
10) продуктивні відносини з керівниками, вміння вести з ними діалог, вступати в дискусії і відстоювати думку своєї команди.	10) невміння встановлювати контакт з вищим керівництвом. ⁷⁹

⁷⁹ Шеклтон В. Психологія лидерства в бизнесе/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.

Теоретичні завдання до Теми 8

Завдання 1

Які якості потрібен мати керівник, щоб бути успішним?

Завдання 2

Подивіться це відео

https://www.ted.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader

Як ви розумієте, що таке бути «Великим лідером»?

Завдання 3

Запропонуйте рекомендації, які допоможуть лідерам запобігти краху

Список рекомендованих джерел:

1. Гура Т.В. Розвиток когнітивних якостей у бізнес – лідерів: навч.посібник/ Т.В.Гура. - К. :ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
2. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ./ М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури – М.: Дело, 2008. – 710 с
3. Пономарьов О. С. Філософія спілкування в контексті культу-ри соціального управління / О.С. Пономарьов// Теорія і практика управління соціальними системами. – 2011. - № 1.- С. 23-30.
4. Романовський О.Г. Бізнес-лідерство і когнітивні якості : навч. посібник / О. Г. Романовський. – К. :ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с.
5. Романовський О.Г. Моральні основи прийняття рішень май-бутніми лідерами в сфері бізнесу / О.Г. Романовський, А.Є.Книш// In-ternational Scientific Journal of Universities and Leadership - К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. - № 2. – С. 52-56.
6. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе/В.Шеклтон – СПб.: Питер, 2003. - 222с.
7. A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, (2004) "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Issue: 4, pp.349-361,
8. Carrie A. Blair, Katherine Helland, Bill Walton, (2017) "Leaders behaving badly: the relationship between narcissism and unethical leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Issue: 2, pp.333-346
9. Russell P. Guay, (2013) "The relationship between leader fit and transformational leadership", Journal of Managerial Psychology, Vol. 28 Issue: 1, pp.55-73,
10. Paul Kirkbride, (2006) "Developing transformational leaders: the full range leadership model in action", Industrial and Commercial Training, Vol. 38 Issue: 1, pp.23-32,

Навчальне видання

**Олександр Георгійович Романовський, Олександр Семенович Пономарьов,
Тетяна Віталіївна Гура, Анастасія Євгенівна Книш, Вікторія Вадимівна Бондаренко**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛІДЕРА

Навчальній посібник